

A BUSCA DA EXCELÊNCIA NA COMUNICAÇÃO

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção

A BUSCA DA EXCELÊNCIA NA COMUNICAÇÃO

Denise Maria Coronado Neves de Araújo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção

N.Cham. CETD UFSC PEPS 1935
Autor: Araújo, Denise Mar
Título: A busca da excelência na comunica
4228387 Ac. 183851
Ex.1 UFSC BC CETD

CETD
UFSC
PEPS
1935
Ex.1 BC

Florianópolis

2001

Denise Maria Coronado Neves de Araújo

A BUSCA DA EXCELÊNCIA NA COMUNICAÇÃO

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestra em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 6 de agosto de 2001.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do PPGE


BANCA EXAMINADORA



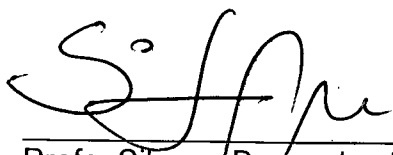
Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Ph.D.
Orientador



Profa. Leslie Christine Paas, M.Eng.
– Tutora



Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho,
Ph. D. – Membro



Profa. Silvana Bernardes Rosa,
Ph. D. – Membro

Dedicatória

Aos meus pais, Pádua e Neobi,
imprescindíveis para minha formação.
À minha família, aos meus irmãos, Ana
Lúcia e João Carlos.
Ao meu filho, Lucas, meu porto seguro,
pelo seu carinho constante, pela
compreensão da minha ausência em
vários momentos.
Aos que acreditaram na concretização
deste trabalho.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina, à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, ao orientador, Prof. Alejandro Martins Rodriguez, e à tutora, Leslie Christine Paas, pelo encorajamento, a todos os professores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Às equipes do Laboratório de Educação a Distância e de Orientação pela atenção e dedicação.

Ao UNIS – Centro Universitário do Sul de Minas pelo apoio financeiro.

Às mestras Janae Gonçalves Martins e Regina de Fátima Frutuoso de Andrade Bolzan pela amizade e carinho.

Aos funcionários da Fundação Educacional de Divinópolis pela grande contribuição no desenvolvimento deste trabalho e pelo resgate histórico da Instituição, sem os quais o foco deste projeto seria inviável.

À Juliana Pinto Corgozinho por ter cedido os resultados de sua pesquisa.

Ao INPAR, nas pessoas do José Geraldo Pedrosa, Marlene Carvalho Souto, Miriam Diniz de Sousa Fonseca e Rosana Rios Corgosinho, que me ajudaram na codificação e tabulação da pesquisa de campo.

Ao grande amigo e sempre companheiro Luiz Carlos de Araújo Filho,
incentivador primeiro para que mais essa etapa fosse vencida.

À amiga Maria Elizabeth de Oliveira Lima, que sempre me incentivou,
ajudou e compartilhou dos momentos de apreensão e alegria.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste
trabalho.

Súplica do Estudante

Não me instruas,
Deixa-me viver
Vivendo junto a mim;
Que minha riqueza
Comece
Donde tu acabas,
Que tua morte
Seja meu nascimento.
Me dizes que o
Desconhecido
Não se pode ensinar,
Eu digo que tampouco
Se ensina o conhecido
E que cada homem
Faz o mundo ao viver.

Humberto Maturana (1972)

Sumário

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Considerações iniciais	1
1.2 Justificativa	4
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo geral	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Problema	6
1.5 Metodologia	7
1.6 Estrutura do trabalho	9
2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	11
2.1 Mundo em transformação	13
2.2 Processos de aprendizagem	15
2.3 Inovação na organização	19
2.4 Modelo do processo de criação na organização	22
2.4.1 Gestão do conhecimento	28
2.5 Auto-organização	31
2.5.1 Sistemas complexos e autopoiese	33
2.6 Conclusão do capítulo	37
3 COMUNICAÇÃO NA EMPRESA	39
3.1 A comunicação: um fator importante na empresa	40
3.2 Teia da comunicação	42
3.3 Fluxo das informações	45
3.4 A liderança	50
3.5 Estrutura organizacional	51
3.5.1 Estruturas tradicionais	53
3.5.2 Estruturas inovativas	58
3.5.3 Estruturas matriciais	61
3.6 Da informação à comunicação	62
3.6.1 Níveis hierárquicos da informação	66
3.6.2 Meios para comunicação empresarial	69
3.6.2.1 Correspondências	70
3.6.2.2 Barra do <i>Hollerith</i>	73
3.6.2.3 Manual de integração	73
3.6.2.4 Quadro de avisos	74
3.6.2.5 Jornal mural	75
3.6.2.6 Caixa de sugestões	75
3.6.2.7 Cartaz	76
3.6.2.8 <i>House-organs</i>	76
3.6.2.9 Telefone	77
3.6.2.10 Correio eletrônico – <i>e-mail</i>	77
3.6.2.11 Mensagens instantâneas	78
3.6.2.12 Conferências eletrônicas	80
3.6.2.13 Videoconferência	81
3.6.2.14 Novas tecnologias	81
3.7 Conclusão do capítulo	83

4 ESTUDO DE CASO	85
4.1 Breve histórico do INESP	85
4.2 Estrutura organizacional do INESP	93
5 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO	95
5.1 Natureza do estudo e método empregado.....	95
5.2 Amostragem.....	95
5.3 Coleta de dados.....	96
5.4 Discussão sobre a validade e confiabilidade da pesquisa	97
6 RESULTADOS E PROPOSTA DE AÇÃO.....	99
6.1 Discussão dos resultados	100
6.2 Considerações finais da pesquisa	112
6.3 Proposta de implantação	115
6.3.1 Objetivos	117
6.3.2 Justificativa.....	117
6.3.3 Projeto-piloto	118
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS...	121
7.1 Conclusões	121
7.2 Sugestões para futuras pesquisas.....	123
FONTES BIBLIOGRÁFICAS	125
ANEXOS	139
Anexo 1: Diagnóstico organizacional – Forma I – Rosa R. Krausz.....	140
Anexo 2: Resultado do diagnóstico organizacional	142
Anexo 3: Maiores percentuais	143
Anexo 4: Questionário de pesquisa	144

Lista de Figuras

Figura 1.1: Diagrama da comunicação ineficiente.....	3
Figura 1.2: Diagrama sistêmico da comunicação ineficiente.....	4
Figura 2.1: Processo de criação do conhecimento.....	27
Figura 3.1: Fluxos de comunicação.....	46
Figura 3.2: Organização matricial.....	62
Figura 3.3: Classificação da informação segundo a sua finalidade para uma organização.....	65
Figura 3.4: Os níveis hierárquicos da informação	69
Figura 4.1: Estrutura organizacional da Fundação Educacional de Divinópolis	93
Figura 4.2: Estrutura organizacional do Instituto de Ensino Superior e Pesquisa.....	94
Figura 4.3: Estrutura organizacional FUNEDI – INESP.....	94

Lista de Quadros

Quadro 2.1: Os princípios da organização baseada no conhecimento	14
Quadro 2.2: A espiral do conhecimento	26
Quadro 2.3: Resumo da tipologia de ferramentas de gestão do conhecimento	30
Quadro 3.1: Métodos utilizados na comunicação	48
Quadro 3.2: Estrutura da organização formal	54
Quadro 4.1: Quadro comparativo do número de funcionários do INESP	86
Quadro 4.2: Decretos e leis	87
Quadro 6.1: Roteiro para elaboração do projeto-piloto	118

Lista de Tabelas

Tabela 01: Muitas limitações impostas pelo seu chefe superior, isto é, regras, normas, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes fazem com que você se amolde ou se conforme, ao invés de poder fazer seu trabalho com ampla liberdade.	100
Tabela 02: Muitas limitações impostas pelo seu chefe superior, isto é, regras, normas, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes fazem com que você se amolde ou se conforme, ao invés de poder fazer seu trabalho com ampla liberdade.	101
Tabela 03: No seu setor, você assume a responsabilidade de tomar decisões e resolver problemas sem ter de verificar cada etapa com o chefe superior.	101
Tabela 04: No seu setor, você assume a responsabilidade de tomar decisões e resolver problemas sem ter de verificar cada etapa com o chefe superior.	102
Tabela 05: Você sente que é reconhecido(a) e recompensado(a) de maneira positiva por um bom trabalho.	102
Tabela 06: Você sente que é reconhecido(a) e recompensado(a) de maneira positiva por um bom trabalho.	103
Tabela 07: No seu setor, as coisas são bem organizadas e os objetivos da Instituição estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados ou confusos.	103
Tabela 08: No seu setor, as coisas são bem organizadas e os objetivos da Instituição estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados ou confusos.	104
Tabela 09: Os funcionários julgam os objetivos da Instituição como estimulantes, com alto grau de comprometimento existente entre eles.	104
Tabela 10: Os funcionários julgam os objetivos da Instituição como estimulantes, com alto grau de comprometimento existente entre eles.	105
Tabela 11: Em seu setor , a amizade/bom relacionamento é uma norma valorizada; onde você e seus colegas confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. Ou seja, existe o sentimento de que as boas relações interpessoais ou intergrupais prevalecem no ambiente de trabalho.	105
Tabela 12: Em seu setor , a amizade/bom relacionamento é uma norma valorizada, onde você e seus colegas confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. Ou seja, existe o sentimento de que as boas relações interpessoais ou intergrupais prevalecem no ambiente de trabalho.	106
Tabela 13: Na Instituição , você considera que a amizade/bom relacionamento é uma norma valorizada, onde você confia nos	

colegas de outros setores e sente apoio deles quando necessário.	106
Tabela 14: Na Instituição , você considera que a amizade/bom relacionamento é uma norma valorizada, onde você confia nos colegas de outros setores e sente apoio deles quando necessário.	107
Tabela 15: Seus colegas em seu setor consideram diferentes opiniões, ou seja, existe uma disponibilidade por parte deles em levantar e discutir problemas, acatando diferentes linhas de pensamento, ao invés de ignorá-las.	107
Tabela 16: Seus colegas em seu setor consideram diferentes opiniões, ou seja, existe uma disponibilidade por parte deles em levantar e discutir problemas, acatando diferentes linhas de pensamento, ao invés de ignorá-las.	108
Tabela 17: O fluxo de comunicação na Instituição segue as posições de hierarquia de autoridades fixadas formalmente. Isto é, passam da direção aos chefes dos setores, dos chefes dos setores para os funcionários de cada setor.	108
Tabela 18: As comunicações procedentes da chefia da Instituição são, normalmente, instruções administrativas (normas, instruções, ordens, regras, etc.), feitas com grande especificidade, por meio de ordens escritas diretas.	109
Tabela 19: Você obtém por parte da chefia um retorno adequado (positivo ou negativo), cuja preocupação maior é o de estimulá-lo(a) ao aprendizado individual e a melhorar o desempenho de seu trabalho.	110
Tabela 20: Você obtém por parte da chefia um retorno adequado (positivo ou negativo), cuja preocupação maior é o de estimulá-lo(a) ao aprendizado individual e a melhorar o desempenho de seu trabalho.	110
Tabela 21: Você tem livre acesso para relatar verbalmente ao seu chefe o que vem realizando.	111
Tabela 22: Quando suas opiniões e sugestões são aceitas pela sua chefia, são colocadas em prática sem restrições.	111
Tabela 23: A distorção, isto é, a alteração dos sentidos das mensagens tende a ocorrer nas comunicações entre funcionários em seu setor.	112
Tabela 24: Os funcionários do setor procuram comunicar-se entre si, para obter informações gerais de caráter administrativo de todo o setor.	112

Lista de Reduções

Abreviaturas

P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
APO	Administração Por Objetivos
KM	<i>Knowledge Management</i>
www ou web	<i>World Wide Web</i> (Teia de Alcance Mundial)

Siglas

INESP	Instituto de Ensino Superior e Pesquisa
FAFID	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Divinópolis
FUNEDI	Fundação Educacional de Divinópolis
PLANEP	Assessoria de Planejamento, Desenvolvimento e Implementação de Projetos Especiais
UEMG	Universidade do Estado de Minas Gerais

Resumo

ARAÚJO, Denise M. Coronado Neves de. **A busca da excelência na comunicação**. Florianópolis, 2001. 164f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Este trabalho tem como foco o processo comunicacional dentro da organização. Utilizou-se uma abordagem sistêmica para compreender a realidade que mais se aproxima do sistema complexo das organizações. Destacaram-se a capacidade criativa do indivíduo e o processo que se desencadeia a partir dessa qualidade: a inovação. O estudo feito no *Instituto de Ensino Superior e Pesquisa/INESP*, da *Fundação Educacional de Divinópolis*, possibilitou ter uma visão da situação atual da instituição sobre o processo comunicacional e suas implicações. Como um dos aspectos importantes, ressalta-se o indivíduo como recurso humano primordial da organização, que deve priorizar suas ações necessárias para a busca da excelência na comunicação.

Palavras-chave: comunicação, conhecimento, inovação.

Abstract

ARAÚJO, Denise M. Coronado Neves de. **A busca da excelência na comunicação**. 2001. Florianópolis, 164f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

The focus of this research is the process of communication within the organization. A systemic approach was used to better understand the reality of the complex system of organizations. The creative capacity of the individual and the process triggered by this quality - innovation, were emphasized. The case study carried on at the *Instituto de Ensino Superior e Pesquisa/INESP*, part of *Fundação Educacional de Divinópolis*, made it possible to understand the present situation of the communication process and its implications in the institute. One of the aspects highlighted is the individual as the primordial human resource of the organization, who should prioritize his necessary actions to search for excellence in communication.

Key words: communication, knowledge, innovation.

Não se trata de escolher um caminho em conjunto, mas de participar junto na construção de um caminho.

Clemente Nóbrega, em "Empresa Quântica"

1 INTRODUÇÃO

O Capítulo 1 contextualiza o objeto de estudo, o Instituto de Ensino Superior e Pesquisa – INESP, tecendo considerações iniciais que justificam a relevância do trabalho.

São apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos a partir da exposição da problematização, isto é, da busca da excelência na comunicação.

A metodologia e estrutura do trabalho são discutidas ao final dando uma visão da forma como o estudo está organizado.

1.1 Considerações iniciais

A experiência do INESP, como uma instituição de ensino superior, com seus 37 anos de existência, mostra sua importância no que diz respeito à formação de profissionais competentes e comprometidos com o desenvolvimento da cidade e região.

Depoimentos de pessoas que estão inseridas no contexto da Instituição, desde quando inicialmente se tratava da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Divinópolis – FAFID, comprovam que houve um crescimento significativo tanto qualitativo, como também quantitativo, no quadro de funcionários, professores e alunos, aliado a um número crescente de cursos

oferecidos, devido às exigências do mercado de trabalho e a fatores externos, como a globalização, que afeta todas as esferas da sociedade.

Esse é um ritmo que se percebe acelerado e constante, o que leva a Instituição a se preocupar em manter e até elevar o nível de qualidade dos serviços prestados.

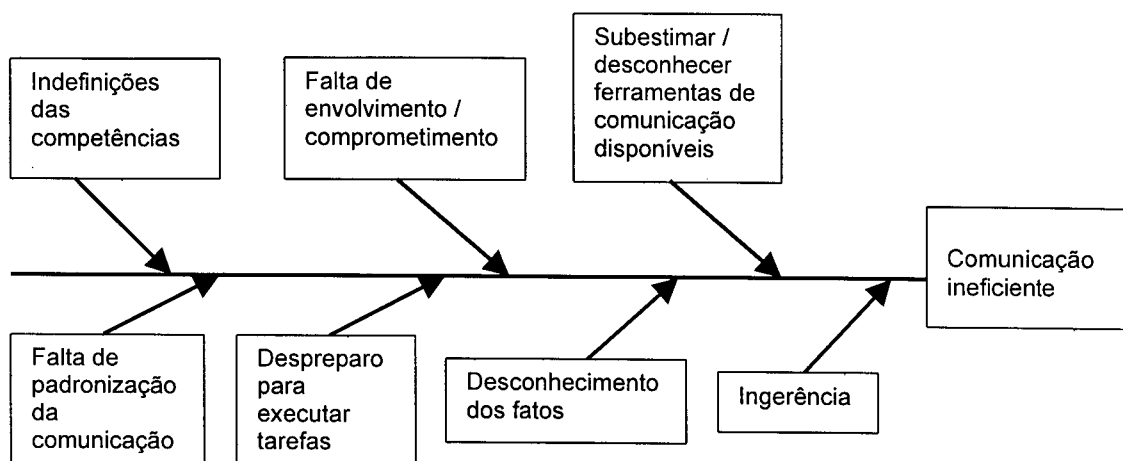
A Instituição é movida pelos alunos, responsáveis pela sua existência. Como uma organização, que presta serviços a esses alunos, ela deve ser impulsionada por fatores de equilíbrio capazes de mantê-la em funcionamento com prestação de serviços de qualidade. Fatores como relações interpessoais, padrões de relacionamento, relações intergrupais, padrões de comunicação, canais de comunicação, lideranças, processo de tomada de decisão, planejamento das ações, resolução de problemas, trabalho em equipe, clima organizacional e motivação¹ devem ser abordados com as pessoas envolvidas no trabalho.

Diante do processo de diagnóstico organizacional, realizado em novembro de 1999 pela aluna Juliana Pinto Corgozinho, do décimo período do curso de Psicologia do INESP, a partir de um questionário aplicado em 29 funcionários da área administrativa da Instituição, revelou-se a deficiência nos canais e padrões de comunicação, conforme resultados mostrados graficamente. O referido questionário (Anexo 1) e dois gráficos (Anexos 2 e 3) são apresentados no final deste projeto, em Anexos.

Partindo, primeiramente, de uma visão linear, o problema a ser tratado neste trabalho, está esboçado no Diagrama da figura 1.1.

¹ Fatores baseados no "Diagnóstico Organizacional" Forma I de Rosa R. Krausz.

Figura 1.1: Diagrama da comunicação ineficiente



O diagrama aponta causas para o problema "comunicação ineficiente". O presente trabalho abordará outras formas de compreensão do problema em questão.

Uma visão sistêmica do referido problema pode ser desenhada a partir dos mesmos fatores apontados no Diagrama da Comunicação (Figura 1.1). É importante ressaltar que existe a abordagem sistêmica para a compreender a realidade que mais se aproxima do sistema complexo que vivemos hoje.

O diagrama sistêmico da comunicação ineficiente mostrado na figura 1.2, a partir dos mesmos fatores apontados na figura 1.1, representa inter-relacionamentos não-sequenciais e não-lineares que interagem ao longo do tempo. Cada elemento não é visto isoladamente, mas dentro de um contexto que propicia estabelecer, nesse caso, uma comunicação ineficiente.

Figura 1.2: Diagrama sistêmico da comunicação ineficiente



1.2 Justificativa

A autora deste projeto trabalha na Assessoria de Comunicação da Instituição a ser estudada.

A Assessoria de Comunicação – um setor que se preocupa e procura estabelecer um canal de comunicação interno, assim como o externo – sente-se comprometida em fazer parte da equipe de profissionais empenhados na eficiência do processo do fluxo de informação. Este setor conta com profissionais preocupados com o aprimoramento de canais de comunicação efetivos, com a formação de pessoal, com o bom desempenho das tarefas, com o bem-estar dos funcionários, com a fluidez de informações entre setores, com o melhor atendimento de sua clientela, proporcionando a motivação necessária para buscar soluções dos problemas apresentados no dia-a-dia.

A Instituição também compartilha essas idéias com a Assessoria de Comunicação, pois vê emergir uma clientela mais exigente, que procura por serviços de melhor qualidade, além da necessidade constante de adaptação frente às transformações globais.

A Instituição sabe que o processo de crescimento é contínuo e constante, que o seu recurso humano deve estar preparado para essa nova clientela e que deve reconhecer os pontos falhos e procurar soluções para saná-los.

Um corpo administrativo, que trabalha em consonância com os anseios da sua direção e com as expectativas de sua clientela, tem maiores chances de alcançar o objetivo final de qualidade na prestação de serviços e para seu próprio fortalecimento.

É preciso despertar no corpo administrativo a importância do trabalho em conjunto, como uma grande equipe, e do sentir-se estimulado para tais ações, bem como do reconhecer os bons resultados que iniciativas como essas podem proporcionar.

Grande parte deste trabalho reforça o pensamento de uma abordagem menos reducionista, que limita a compreensão de fenômenos organizacionais. Alguns aspectos devem ser levados em conta, como: os eventos históricos, assim como concepções passadas a respeito do mundo e do homem, que determinam a realidade atual; as organizações como sistemas sociais e que estão sujeitas a uma multiplicidade de influências internas e externas; os sistemas de comunicação e informação que, como repositórios do conhecimento organizacional, permitem às pessoas aprenderem, criarem,

deterem, compartilharem e transmitirem o conhecimento mais relevante para toda a organização.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é identificar e propor ações necessárias para a excelência na comunicação entre os indivíduos e para o fortalecimento da gestão organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar falhas no processo de comunicação.
- Verificar a existência de mecanismos de integração existentes ou não entre os membros e a instituição.
- Sugerir políticas de gestão de recursos humanos para dar sustentação e induzir o aprendizado e a inovação.

1.4 Problema

As mudanças que ocorrem em outras organizações não diferem das mudanças que acontecem no Instituto de Ensino Superior e Pesquisa – INESP.

À medida que novas exigências são impostas, é preciso repensar as estratégias usadas para que a organização sobreviva e permaneça em

crecente evolução, acompanhando o ambiente externo em suas fases de turbulência e competitividade.

Em decorrência dessas transformações é que se levanta a questão da busca da excelência na comunicação sob a abordagem dos processos de aprendizagem e de inovação. Que estratégias devem ser seguidas para acompanhar as mudanças por que passa a instituição? Como aprender com essas mudanças? Como manter um nível de eficiência na prestação de serviços? Como transformar o conhecimento tácito em explícito? Que soluções sugerir para que o conhecimento não se perca dentro da instituição?

A partir de abordagens sobre o processo de aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, e consciente da importância da comunicação no acesso, no processamento e na disseminação de informações dentro da organização, é que este trabalho se propõe a estudar o processo comunicacional do INESP.

1.5 Metodologia

A literatura estudada enfoca termos e expressões como aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, inovação, inteligência, competência, eficácia, eficiência, entre outros, que servirão para enriquecer a formulação da hipótese deste trabalho.

A hipótese não se limita apenas a atingir a qualidade dos serviços prestados, que seria uma consequência natural do processo permanente de aprendizagem e inovação proposto, mas se fundamenta num conjunto de fatores (ações da gerência, corpo administrativo, fluxo de comunicação, rede

de relações, estrutura organizacional, meio ambiente etc.) dentro de uma perspectiva sistêmica.

A Teoria Geral dos Sistemas² considera o mundo em função da inter-relação e interdependência de todos os fenômenos. Trazendo para dentro da organização este conceito, entende-se que as organizações são vistas como sistemas abertos e que não podem ser estudadas como partes isoladas. Existe entre a organização e o indivíduo a inter-relação e interdependência que tentam restabelecer um equilíbrio. Portanto, a relação entre a comunicação e o desempenho de funções dos indivíduos que compõe a organização será eficiente, se for utilizado um método não-fragmentado dentro da complexa rede de relações sociais.

Outros referenciais teóricos serão usados e servirão para a formulação de outras hipóteses associadas às apresentadas aqui, como “A Quinta Disciplina” de Peter Senge (1999), as metáforas das organizações abordadas em “Imagens da Organização” de Gareth Morgan (1996), o conhecimento tácito *versus* conhecimento explícito, no que os autores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995) chamam de “espiral do conhecimento”, no livro “Criação do Conhecimento na Empresa”, além de outros teóricos.

Existe, portanto, um esforço pela abordagem multidisciplinar, tendo em vista a multiplicidade de variáveis que compõem uma organização complexa.

A hipótese baseia-se na observação de fenômenos e resultados de pesquisa aplicada na Instituição em estudo, bem como em referenciais teóricos.

² Teoria baseada no livro “Teoria Geral dos Sistemas” de Ludwig von Bertalanffy com sua terceira edição publicada em 1977.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em capítulos, conforme esquematizado abaixo:

Capítulo 1: Introdução, Considerações Iniciais, Objetivos, Metodologia e Estrutura do trabalho.

Capítulo 2: Aprendizagem Organizacional

As transformações que ocorrem no mundo das organizações. Os processos de aprendizagem nas organizações: modelo behaviorista e cognitivo. O método científico nas organizações que aprendem: um novo olhar. O modelo do processo de criação na organização: espiral do conhecimento. O universo em constante transformação: auto-organização, sistemas complexos e a teoria da autopoiese.

Capítulo 3: Comunicação na Empresa

A comunicação como um importante fator dentro na empresa. A comunicação como uma teia. O fluxo das informações dentro da empresa. A importância da liderança na comunicação. A estrutura da organização. Da informação à comunicação. Níveis hierárquicos existentes na organização. Meios para a comunicação empresarial.

Capítulo 4: Estudo de Caso

É feito um breve histórico do Instituto de Ensino Superior e Pesquisa – objeto de estudo deste trabalho.

Capítulo 5: Método da pesquisa de campo

É apresentado o método da pesquisa de campo. Ao final, são discutidas a validade e confiabilidade da pesquisa.

Capítulo 6: Conclusões

São apresentadas a discussão dos resultados e considerações finais. É apresentada uma proposta de implantação de uma Intranet. Como contribuição, são feitas as recomendações suplementares e as sugestões para futuras pesquisas. Ao final, tem-se a conclusão do trabalho como um todo.

Fontes Bibliográficas

Referencial teórico utilizado no trabalho.

Anexos

São anexadas as cópias de dois questionários aplicados e gráficos ilustrativos do primeiro questionário.

A mente que se abre para uma nova idéia jamais volta ao seu tamanho natural.

Albert Einstein

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Este Capítulo inicia-se traçando um paralelo das mudanças de paradigmas entre a Era da Industrialização e a Era do Conhecimento e suas implicações no âmbito das organizações.

Para acompanhar as mudanças que ocorrem dentro de uma empresa, procurou-se entender os processos de aprendizagem individual numa perspectiva sistêmica. A inovação surge por meio de processos criativos de conhecimento, em que Senge (1999) apresenta cinco disciplinas que convergem gradativamente para inovar as organizações que aprendem.

Para o processo de criação do conhecimento na empresa, Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem o modelo de espiral do conhecimento numa transformação dinâmica do conhecimento tácito em explícito.

A gestão do conhecimento é tratada ainda de forma incipiente por ser nova. Tem sido, porém, alvo de muitas discussões e um dos grandes paradigmas da era em que vivemos.

As mudanças ocorrem também na maneira de se pensar um problema e na obtenção de sua solução. As teorias clássicas da Administração já não comportam ou explicam satisfatoriamente o complexo mundo das organizações. As teorias de autopoiese e de sistemas complexos são

apresentados como alternativas de se entender e compreender o processo e a lógica de mudança.

De toda a literatura consultada, em sua maior parte, os textos que tratam de organizações são unânicos em afirmar que os tempos turbulentos no mundo dos negócios provocam um desassossego naqueles que gerenciam as empresas, desafiando-os a promover mudanças estruturais e de comportamento em níveis individual e organizacional.

Alguns autores afirmam que as organizações vivem em um ambiente competitivo e têm que aprender a adaptar-se diante dessas novas circunstâncias e inventar novas práticas de negócio. As grandes mudanças que ocorreram na sociedade nas últimas décadas do século XX levaram as empresas a repensarem o perfil e a postura do novo profissional de que necessitariam para a nova empresa que também surgiria em face das exigências de mercado.

Neste sentido, Administração por Objetivos – APO (modelo que surgiu a partir da obra de Drucker, 1954, “A Prática da Administração de Empresas” – técnica que incentiva os subordinados a participar da fixação dos objetivos organizacionais, que não são mais estabelecidos exclusivamente no topo da pirâmide organizacional); “Criação de Conhecimento na Empresa” (Nonaka e Takeuchi, 1997); Programa de Qualidade Total; práticas de “*Benchmarking*” (processo contínuo de estabelecimento de metas e objetivos que dêem à organização uma condição de superioridade no mercado); Aprendizagem Organizacional (Peter Senge em *As learning organizations*, 1994); raciocínio sistêmico; “*entrepreneurship*” (administração empreendedora) e visão holística

são algumas teorias que vêm sendo utilizadas nas gestões das organizações para direcionar toda força e conhecimento no uso de estratégias de aprendizagem contínua. A partir de diretrizes e políticas de cooperação, existem corporações, como as japonesas que, “promoveram um modelo de relações industriais onde os gerentes definem as metas e as prioridades, mas permitem aos trabalhadores projetar maneiras de alcançá-las” (Paas *apud* Developing Ideas, 1998, p. 6).

Não se pode, contudo, aplicar uma teoria sem conhecer o contexto em que está inserida a organização. “Poucos autores se preocupam em construir uma base teórica que leve em conta as condições e características específicas das organizações como fatores relevantes para que se poderia denominar *aprendizagem organizacional*” (Bemfica e Borges, 2001, s/p.).

2.1 Mundo em transformação

O sociólogo Pitirim Sorokin, em sua obra de quatro volumes escrita entre 1937 a 1941, mapeou as mudanças flutuantes dos sistemas de valores e de seus efeitos sobre a sociedade ocidental.

“A análise de Sorokin sugere, de modo sumamente convincente, que a crise que estamos hoje enfrentando não é uma crise qualquer, mas uma grande fase de transição, como as que ocorreram em ciclos anteriores da história humana.” (...) “A transformação que estamos vivenciando agora poderá muito bem ser mais dramática do que qualquer das precedentes, porque o ritmo de mudança do nosso tempo é mais célere do que no passado, porque as mudanças são mais

amplas, envolvendo o globo inteiro, e porque várias transições importantes estão coincidindo." (Capra, 1982, p. 30)

Enquanto permaneceu a era da industrialização durante, aproximadamente, um século, era possível prever os acontecimentos ou estar bem próximo deles e ter um controle geral das situações. Com a Era da Informação, com novas tecnologias revolucionando todos os setores, o mundo viu-se totalmente imprevisível, com diminuição no tempo para determinar as conseqüências na escolha de uma estratégia ou de estabelecer regras a serem seguidas. Com relação à Era Industrial e à Era do Conhecimento, o quadro 2.1, a seguir, resume alguns pontos interessantes a serem observados para obter-se a noção da amplitude das mudanças de paradigmas.

Quadro 2.1: Os princípios da organização baseada no conhecimento

Item	Paradigmas da Era Industrial	Paradigmas da Era do Conhecimento
▪ Pessoas	✓ Geradoras de custos ou recursos	✓ Geradoras de receitas
▪ Fonte de poder dos gerentes	✓ Nível hierárquico na organização	✓ Nível de conhecimento
▪ Luta de poder	✓ Operários <i>versus</i> capitalistas	✓ Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
▪ Principal responsabilidade da gerência	✓ Supervisionar os subordinados	✓ Apoiar os colegas
▪ Informação	✓ Instrumento de controle	✓ Ferramenta para comunicação; recurso
▪ Produção	✓ Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	✓ Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
▪ Fluxo de Informação	✓ Por meio da hierarquia organizacional	✓ Por meio de redes colegiadas
▪ Gargalos na produção	✓ Capital financeiro e habilidades humanas	✓ Tempo e conhecimento
▪ Fluxo de produção	✓ Direcionado pelas máquinas; sequencial	✓ Direcionado pelas idéias; caótico

Item	Paradigmas da Era Industrial	Paradigmas da Era do Conhecimento
▪ Efeito do tamanho	✓ Economia de escala de processo de produção	✓ Economia de escopo das redes
▪ Relação com os clientes	✓ Unidirecional por meio dos mercados	✓ Interativa por meio de redes pessoais
▪ Conhecimento	✓ Uma ferramenta ou recurso entre outros	✓ O foco do negócio
▪ Propósito do aprendizado	✓ Aplicação de novas ferramentas	✓ Criação de novos ativos

Fonte: Adaptado de Sveiby (1997, p. 27)

Drucker afirma que a cada cem anos ocorre uma profunda transformação na história do Ocidente. A sociedade leva algumas décadas para habituar-se à nova visão de mundo, aos novos valores, às novas estruturas políticas e sociais. As transformações que ocorrem hoje, porém, trazem um novo significado. Não estão limitadas à sociedade ou à história do Ocidente. Para o autor, “uma das mudanças fundamentais é que não há mais uma civilização ou uma história ‘ocidental’. Existem unicamente uma civilização e uma história mundial” (Drucker, 2000, p. 3).

Para lidar com os problemas surgidos com a Era da Informação, novas habilidades deverão ser desenvolvidas. Há de se capacitar o indivíduo para o gerenciamento deste novo ambiente que surge e preparar as organizações para processos de criação e de inovação.

2.2 Processos de aprendizagem

O conceito de aprendizagem para Fleury, A. e Fleury, M. T. (1997, p. 19), é de “um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior,

que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

A partir do que estes autores julgam como traços principais e importantes para a discussão de um modelo de aprendizagem organizacional, torna-se relevante enfatizar duas vertentes que sustentam o modelo de aprendizagem individual: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo.

O modelo behaviorista tem como foco principal o comportamento, que pode ser observável e mensurável. Decorrente da análise de comportamento, podem-se estudar as relações entre eventos estimuladores, respostas e conseqüências, e assim é possível planejar o processo de aprendizagem. Dentro dessa perspectiva isto é possível, pois definir o processo de aprendizagem implica na possibilidade de observação, mensuração e réplica científica.

O modelo cognitivo tem uma abrangência maior que o behaviorista. Este modelo explica melhor os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas; baseia-se em dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos. Exercem influência na apreensão da realidade, percepção e crenças dos indivíduos.

A aprendizagem organizacional incorpora os dois modelos de aprendizagem, no sentido de que pode implicar ou não em mudanças comportamentais visíveis, mensuráveis. Isto significa que a aprendizagem organizacional envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, permitindo a compreensão do que ocorre no ambiente externo e interno (modelo cognitivo), como também a definição de novos comportamentos, vindo a comprovar a

efetividade do aprendizado (modelo behaviorista) (Fleury, A. e Fleury, M.T., 1997).

A aprendizagem organizacional pode incorporar, também, o construtivismo — “uma das correntes teóricas empenhadas em explicar como a inteligência humana se desenvolve partindo do princípio de que o desenvolvimento da inteligência é determinado pelas ações mútuas entre o indivíduo e o meio” (Campos *et al.*, s/a).

Afirmam os autores (Campos *et al.*, *op. cit.*) que o homem não nasce inteligente, mas também não é passivo sob a influência do meio, isto é, ele responde aos estímulos externos agindo sobre eles para construir e organizar o seu próprio conhecimento, de forma cada vez mais elaborada.

Propõe Garvin (*apud* Fleury e Fleury, 1997) um conceito bastante simples de organizações que aprendem. Este autor sugere que as organizações devam ser capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para modificar seus comportamentos a fim de refletir esses novos conhecimentos e *insights*.

O *insight* caracteriza-se como um estalo momentâneo do indivíduo ao ter compreendido algum conceito ou ter chegado à solução de algum problema. “O indivíduo que tem um *insight* vê uma situação de uma nova maneira, maneira esta que inclui compreensão das relações lógicas, ou percepção das conexões entre meios e fins” (Hill *apud* Fleury, A. e Fleury, M.T., 1997, p. 20).

O conceito de “organização que aprende”, proposto anteriormente por Garvin, parece simples; no entanto, sua operacionalização é bastante difícil.

Tal dificuldade justifica-se pela forma como as organizações são conduzidas, preocupadas inicialmente em estabelecer regras, tornando-se

burocráticas e hierarquizadas. Essa estrutura de organização acaba por limitar o poder criativo do indivíduo e, conseqüentemente, por inibir o processo criativo da organização.

O modelo formulado por Garvin (*apud* Fleury, A. e Fleury, M.T., 1997, p. 23) para que a aprendizagem organizacional ocorra é identificado por cinco caminhos:

1. **Resolução sistemática de problemas:** por meio de diagnóstico feito com métodos científicos, os dados são usados para a tomada de decisões como ferramentas estatísticas para organizar as informações e proceder a inferências.
2. **Experimentação:** baseado essencialmente no método científico, esta atividade envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos. Ao contrário do que ocorre na resolução de problemas, a experimentação é motivada por oportunidades de expandir horizontes e não pelas dificuldades correntes.
3. **Experiências passadas:** avaliação sistemática dos acertos e erros com a preocupação em disseminar os resultados entre os membros da organização.
4. **Circulação de conhecimento:** disseminar o conhecimento de forma rápida e eficiente por toda a organização. O compartilhamento coletivo do conhecimento das novas idéias gera maior impacto.
5. **Experiências realizadas por outros:** experiências de outras organizações podem constituir caminhos para a aprendizagem.

Os itens 4 e 5, anteriormente citados, possuem uma visão construtivista de aprendizado.

Entretanto, outros autores, como Peter Senge (1999), defendem que as organizações são capazes de aprender e o fazem, porque, na verdade, sendo as organizações compostas por indivíduos, estes são em si aprendizes.

Uma equipe que trabalha e consegue ótimos resultados não os obteve a partir do primeiro encontro. Muitas ações devem ter sido, provavelmente, executadas para que a equipe se refinasse e atingisse graus de eficiência. A equipe aprende a produzir resultados excelentes. Sob essa ótica, analogamente em nível global, as empresas também aprendem. As americanas vêm-se impulsionadas pelas japonesas; as japonesas impulsionadas pelas européias e coreanas. Como exemplo, melhorias radicais que ocorrem na Alemanha e Itália podem influenciar outras partes do mundo.

Esse processo de aprendizagem não ocorre de forma isolada. As organizações fazem parte de um sistema constituído por indivíduos que praticam a atividade de criação. Como num ciclo, o meio ambiente social exerce influência na atividade criativa do indivíduo e o indivíduo exerce influência na organização social de que faz parte.

2.3 Inovação na organização

O conceito de *inovação* para Bresciani Filho (1999, s/p.) é considerado, “comumente nos sistemas da economia e da tecnologia, como a expressão de mudança através de *processos criativos* de conhecimentos conduzidos por

ações determinadas ou espontâneas de agentes internos e externos ao sistema”;

Peter Senge (1999) entende que se uma organização que aprende fosse uma inovação de engenharia, como um avião ou um computador, os componentes seriam chamados de “tecnologias”. Quando o autor se refere a uma inovação no comportamento humano, os componentes são chamados pelo autor de *disciplinas*. Assim, Senge (1999, p. 44) define *disciplina* como “um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades e competências”.

Senge (1999) acredita que cinco disciplinas estão convergindo gradativamente para inovar as organizações que aprendem. Mesmo que as disciplinas sejam desenvolvidas em separado, cada uma é essencial para o sucesso da outra. O autor acredita que “cada uma proporciona uma dimensão vital na construção das organizações que realmente são capazes de ‘aprender’, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações” (Senge, 1999, p. 40).

Além disso, Senge põe seu foco sobre a aprendizagem individual dentro da organização. Duas formas de aprendizagem são necessárias: a aprendizagem generativa, que se refere à criação; e a outra, a aprendizagem adaptativa, que se refere à adaptação ao ambiente.

As cinco disciplinas fundamentais citadas por Senge (1999) para a constituição de organizações capazes de “aprender” generativa e adaptativamente são:

1. **Pensamento sistêmico:** é definido como a estrutura conceitual cujo objetivo é tornar clara a visão do conjunto a partir da qual se identifica cada parte individual de um sistema.
2. **Domínio pessoal:** disciplina que, continuamente, esclarece e aprofunda a visão pessoal, concentra as energias, desenvolve a paciência e mostra a realidade objetivamente. É importante que a capacidade e o comprometimento da organização em aprender não sejam maiores do que os de seus integrantes. Esta disciplina esclarece que as coisas são realmente importantes e que o indivíduo deve viver a serviço de suas mais altas aspirações.
3. **Modelos mentais:** são pressupostos profundamente arraigados, generalizações e imagens que influenciam a visão de mundo e os comportamentos pessoais. O trabalho com modelos mentais propicia aprender a desenterrar as imagens internas do mundo; é preciso trazê-las para o exterior e fazer uma rigorosa análise dessa visão. Importante no equilíbrio entre indagação e argumentação, em que as pessoas expõem de forma eficaz seus próprios pensamentos e ficam abertas à influência dos outros.
4. **Visão compartilhada:** é a reunião de pessoas em torno de uma identidade e senso de destino comuns. Envolve habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, sem que haja a simples aceitação de metas e propósitos. Aqui, os líderes aprendem que suas visões pessoais não se traduzem em visões compartilhadas.

5. **Aprendizagem em equipe:** aprendizagem pelo diálogo por meio de um pensamento em conjunto. Reconhece os padrões de interação entre os integrantes de um grupo. Fundamental no processo de aprendizagem nas organizações modernas.

Para Senge (1999), a organização jamais chega a um ponto final na sua aprendizagem. As organizações devem-se encontrar em permanente estado de praticar as disciplinas de aprendizagem. Da mesma forma que ocorre no indivíduo, quanto mais se aprende mais se torna consciente de sua ignorância.

2.4 Modelo do processo de criação na organização

Um sistema japonês bastante conhecido é o “sistema de produção Toyota”. Foi o Japão que propôs alternativa ao modelo de produção taylorista/fordista, apresentando uma seqüência de modelos de organização flexível. No caso da Toyota, embora tenha seguido a mesma racionalização minuciosa de produção, a lógica de produção foi completamente modificada, em que se procurou utilizar o conhecimento do operário.

Continuar a melhoria de tudo o que a organização faça, envolvendo gerentes e operários, é o processo adotado pelos japoneses chamado de *kaizen*. Para Drucker (*in* Howard *et al.*, 2000, p. 6), “o objetivo do *kaizen* é o de melhorar um produto ou serviço de tal modo que ele se torne um produto ou serviço verdadeiramente diferente dentro de dois ou três anos”.

Percebe-se que a aprendizagem organizacional, sob a ótica do modelo japonês, apresenta-se inserida num contexto mais amplo que o apresentado anteriormente por Senge e Garvin. Segundo Howard (2000, p. xvii), o teórico

em negócios Ikujiro Nonaka defende uma perspectiva japonesa peculiar sobre práticas e funções das organizações que competem por meio de inovações contínuas. Assim, as empresas devem aprender a criar novos conhecimentos.

De acordo com Nonaka (1997), a sua teoria apresenta uma abordagem diferente da concepção de organização ocidental. Para ele, a organização não é uma máquina e sim um organismo vivo. Para a empresa que deseja competir em conhecimento precisa aprender a desenvolver técnicas de criação de conhecimento. E a criação do conhecimento tem um lugar exato de ser abordado: no centro da estratégia de recursos humanos da empresa.

Nonaka (1997) afirma que o conhecimento novo surge com um indivíduo. A atividade central da empresa criadora do conhecimento consiste, pois, em tornar o conhecimento pessoal disponível para todos na empresa.

Segundo Nonaka (1997), a criação do conhecimento organizacional seria o resultado da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, numa dinâmica “espiralada”, que envolve tanto a dimensão epistemológica quanto a ontológica.

Cabe aqui uma menção à abordagem socioconstrutivista de Jean Piaget. “Sua tese principal sustenta que o conhecimento é construído a partir do conflito de pontos de vista. (...) É acima de tudo, através da interação com outros, combinando sua abordagem da realidade com a de outros que o indivíduo conhece a fundo novas abordagens” (Piaget *apud* Paas, 1999). A idéia de “espiral do conhecimento”, citada por Nonaka, também pode ser projetada na abordagem socioconstrutivista de Piaget.

“A espiral surge quando a interação entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62).

“O conhecimento explícito é formal e sistemático e, por essa razão, pode ser facilmente comunicado e compartilhado, seja em especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador”. Já o conhecimento tácito “é altamente pessoal, difícil de se formalizar e, portanto, difícil de se comunicar a terceiros” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. xiii).

A partir da conceituação de Nonaka, pode-se concluir que o indivíduo sabe muito mais do que expressa, pois o conhecimento é interiorizado. O conhecimento tácito é constituído por modelos mentais, crenças e percepções, que são tomados como verdadeiros para o indivíduo.

A teoria sugerida por Nonaka e Takeuchi (*op. cit.*) é a descrição de como surge a “espiral de conhecimento”. Algumas distinções entre os conhecimentos tácito e explícito sugerem quatro modelos básicos da criação do conhecimento existente em um conhecimento novo dentro da empresa:

1. **De tácito para tácito:** uma pessoa compartilha conhecimento tácito com outra, quando consegue familiarizar-se com a ação que está sendo aprendida. As habilidades tácitas são aprendidas pela observação, imitação e prática. No entanto, é uma forma limitada de criação de conhecimento, pois não se tornando explícito dificilmente poderá influenciar a organização como um todo.
2. **De explícito para explícito:** parte de processos sociais, que vão do encontro de indivíduos para trocar idéias até a comunicação por meio

de tecnologias de informação, podendo resultar numa reconfiguração do conhecimento existente mediante processos de seleção, adição, reclassificação de informação.

3. **De tácito para explícito:** quando o indivíduo é capaz de articular as bases de seu conhecimento tácito de alguma ação, ele converte em conhecimento explícito, que pode ser compartilhado com toda sua equipe.
4. **De explícito para tácito:** semelhante ao processo tradicional de aprendizagem, o indivíduo interioriza o conhecimento explícito, sendo capaz de alargar, estender e reestruturar o seu próprio conhecimento.

Para Nonaka (1997), o ponto central do modelo de criação do conhecimento é a interação dinâmica entre os diferentes modos de conversão do conhecimento. A interação acontece por meio de uma gestão organizacional, percorre um ciclo contínuo e molda-se pelas mudanças que ocorrem entre os modos de conversão do conhecimento.

O início de um novo ciclo marca um nível mais elevado da espiral do conhecimento. Seguindo essa evolução, a base de conhecimento da organização amplia-se cada vez mais.

Portanto, os “motores” do processo de criação do conhecimento embasam-se: pela socialização (do conhecimento tácito em conhecimento tácito); pela externalização ou articulação (de conhecimento tácito em conhecimento explícito); pela combinação (de conhecimento explícito em conhecimento explícito); e, pela internalização (de conhecimento explícito em conhecimento tácito) mostrados no quadro 2.2.

Quadro 2.2: A espiral do conhecimento

Conhecimento Tácito ↔ Explícito
Socialização: Tácito para Tácito Externalização: Tácito para Explícito Combinação: Explícito para Explícito Internalização: Explícito para Tácito

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81).

Nonaka (*op. cit.*) estabelece três passos no processo de criação do conhecimento: uso da metáfora, da analogia e do modelo.

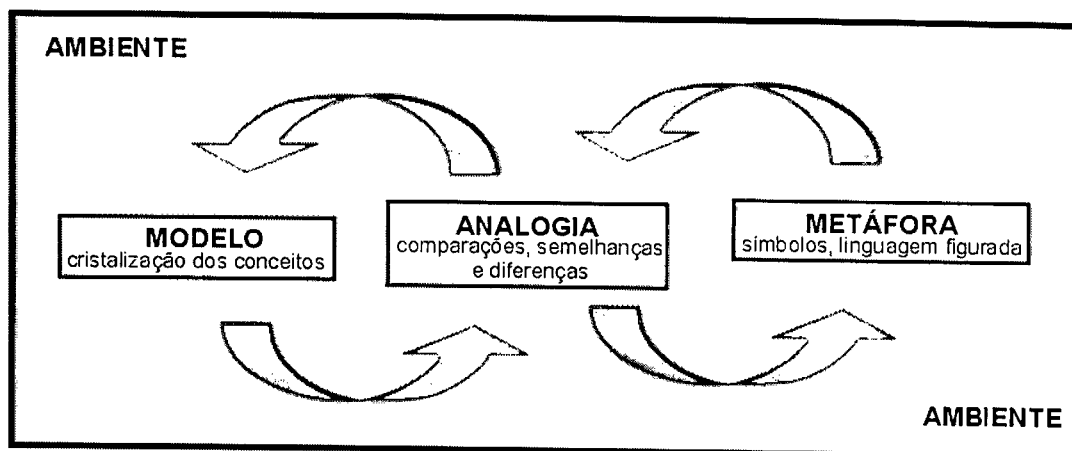
Para o pensamento oriental, o uso de linguagem figurada e de simbologias favorece a articulação de intuições e percepções. O recurso da utilização de metáforas possibilita que pessoas de contextos diferentes e com vivências diferentes entendam intuitivamente alguma coisa por meio da imaginação e de símbolos, sem a necessidade de generalizações ou análises. Nonaka (*op. cit.*) defende que “a metáfora é altamente eficaz para encorajar o envolvimento direto das pessoas no processo criativo, nos estágios preliminares da criação do conhecimento”.

O próximo passo é a analogia. É um processo mais estruturado para estabelecer diferenças e reconciliação de contradições que a metáfora. Quando se tenta esclarecer o que duas idéias têm de semelhante ou não, as contradições incorporadas à metáfora chegam a um senso comum pela analogia. Sob este ponto de vista, a analogia estaria entre a imaginação e o pensamento lógico.

O terceiro passo é o modelo. Aqui, as contradições são resolvidas e os conceitos transformados por uma lógica sistemática e consistente.

O processo de criação do conhecimento é ilustrado na Figura 2.1 a seguir.

Figura 2.1: Processo de criação do conhecimento.



É difícil fazer uma distinção entre metáfora, analogia e modelo, afirma Nonaka (*op. cit.*). Para o autor, os três termos exprimem o processo pelo qual as organizações convertem conhecimento tácito em explícito: primeiro, relacionando coisas e idéias contraditórias pela metáfora; segundo, resolvendo essas contradições por meio da analogia; e, por último, cristalizando os conceitos criados e incorporando-os a um modelo que torne o conhecimento possível de ser compartilhado por todos.

Para que o conhecimento individual ampliado possa ser compartilhado com outros indivíduos é necessário criar um ambiente de interação.

A excelência na comunicação passa pela disseminação do conhecimento e o inverso pode ser verificado. Comunicação eficiente deve propiciar o processo de criação do conhecimento e ser um fator de integração entre as pessoas.

2.4.1 Gestão do conhecimento

No Brasil, as primeiras discussões sobre Gestão do Conhecimento (KM – *Knowledge Management*) datam de agosto de 1998, a partir de um ciclo de palestras realizado pela Fundação Getúlio Vargas. Outros eventos sucederam-se e o tema foi tomando proporções cada vez maiores, tendo em vista a importância que se dava aos ativos intangíveis nas organizações – o valor das marcas, as patentes, a capacidade de inovação, o talento de funcionários, as relações com os clientes, o conhecimento individual e coletivo etc..

Davenport (1998) define Gestão do Conhecimento como uma coleção de processos que governa a criação, a disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Os documentos, os textos, os impressos, as mensagens eletrônicas, as normas, os processos, as experiências individuais e coletivas, tudo isso faz parte do conhecimento da organização. São informações que se transformam em conhecimento útil e que podem ser utilizadas como vantagem competitiva.

Muita informação perde-se durante um processo em execução por não haver mecanismos de captação, organização e posterior compartilhamento dessas informações. Cerca de 20% do conhecimento da empresa é explícito, sendo que 80% são de conhecimento tácito, segundo Elizabeth Vargas, da Consultora Independente. Grande parte do conhecimento, pois, está na cabeça de cada um, restando uma pequena parcela para a memória da empresa.

De acordo com Teixeira Filho (2000), atividades fundamentais na Gestão do Conhecimento são a memória organizacional e os mapas conceituais. A Memória Organizacional está relacionada a tudo o que a organização “sabe” e

propicia o acesso a esse conhecimento para apoiar nos processos de decisão, facilitar e otimizar o trabalho. Ter a informação necessária no momento oportuno faz a diferença na competitividade de uma empresa. O mapeamento serve para organizar e descrever os conceitos. De acordo com Renato Souza, em painel exposto no Encontro Nacional de Gestão do Conhecimento realizada em Embu – São Paulo (maio/2001), os mapas conceituais são representações gráficas de conceitos em um domínio específico de conhecimento, construídos de tal forma que as interações entre os conceitos são evidentes.

O capital intelectual, segundo Teixeira Filho (2000), caracteriza-se pela transmissão do conhecimento por pessoas e para pessoas, por meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas *web* etc.. As pessoas obtêm conhecimento daquelas que já o tem, pelo aprendizado interpessoal e pelo compartilhamento de experiências e idéias.

A gestão do conhecimento envolve tecnologia, criatividade, inovação, eficiência, *marketing*, documentação e gestão de recursos humanos. Por gestão do conhecimento pressupõe: os benefícios das tecnologias de informação e comunicação; o uso de criatividade de forma sistêmica para a inovação e a competitividade; o auxílio de ferramentas e de processos eficientes na busca da melhoria contínua; a promoção da inteligência competitiva de forma constante; a organização de uma memória organizacional coletiva, dinâmica e compartilhada; e o envolvimento e o comprometimento das pessoas da organização.

Práticas de gestão do conhecimento já existem há muito tempo, não sendo um conceito novo no mundo das organizações. É crescente, porém, o número

de empresas preocupadas em gerir o conhecimento da sua organização em face dos rumos que têm direcionado o mercado na sociedade da era da informação.

O mercado oferece vários *softwares* capazes de facilitar o acesso, o armazenamento, o compartilhamento e a atualização de informações necessárias para gerir conhecimento dentro de uma empresa.

Resumidamente, essas ferramentas podem ser divididas em categorias, como apontam Baroni e Ferreira no quadro 2.3, que se segue:

Quadro 2.3: Resumo da tipologia de ferramentas de gestão do conhecimento

Categoria	Processo(s) de Gestão do Conhecimento	Tipo(s) de Conhecimento	Área(s) de Origem dos Conceitos	Exemplos
Ferramentas voltadas para a <i>Intranet</i>	Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Redes de Computadores	<i>Digital Dashboard (Microsoft)</i>
Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED	Codificação e Transferência	Explícito	Ciência da Informação	<i>Excalibur Retrieval Ware</i>
Sistemas de <i>Groupware</i>	Geração, Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	CSWC (Trabalho Cooperativo Apoiado por Computador)	<i>Notes (Lotus) e Exchange (Microsoft)</i>
Sistemas de <i>Workflow</i>	Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Organização e Métodos	<i>ARIS Toolset (IDS Scheer)</i>
Sistemas para Construção de Bases Inteligentes de Conhecimento	Geração, Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Inteligência Artificial	<i>Neugents (Computer Associates)</i>
<i>Business Intelligence</i>	Codificação e Transferência	Explícito	Banco de Dados	<i>Business Objects</i>
Sistemas de Mapas do Conhecimento	Geração, Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Ciência da Informação e Gestão do Conhecimento	<i>IBM KnowledgeX e Dataware</i>
Ferramentas de Apoio à Inovação	Geração, Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Engenharia de Produtos	<i>Invention Machine</i>

Fonte: Baroni e Ferreira (2000)³.

A escolha por uma tecnologia para a Gestão do Conhecimento deverá favorecer a integração entre as pessoas, ajudar a prevenir a fragmentação das informações e permitir a criação de redes globais para o compartilhamento do conhecimento. Cabe um estudo mais aprofundado neste sentido. Como afirma Teixeira Filho (2000, p. 79): “A tecnologia sozinha é estéril. No seu uso inteligente é que está a diferença”.

2.5 Auto-organização

Segundo Bemfica e Borges (1999), até pouco tempo, as transformações provocadas pela evolução do ambiente eram tratadas sob dois aspectos pelas empresas: a expectativa de um período estável após adaptações às mudanças externas, tendendo ao equilíbrio; e da crença de que ações e decisões levariam à resolução dos problemas de forma determinista, num princípio de linearidade causa-efeito.

O entendimento que se tem hoje é de que não existem mudanças, mas um processo de contínua mudança. Assim, o estado de equilíbrio e a concepção de uma causalidade linear seriam tão-somente casos-limite e exceção (Bemfica e Borges, 1999).

A idéia de que o universo se encontra em constante transformação é antiga. Heráclito, filósofo grego que viveu por volta do ano de 500 a.C., já observara que “não se pode pisar duas vezes o mesmo rio, já que as águas continuam constantemente rolando”. O universo, pois, tem característica tanto

³ Fotocópia distribuída no Encontro Nacional de Gestão do Conhecimento, em maio de 2001.

de permanência quanto de mudança. Para o filósofo, “tudo flui e nada permanece igual; tudo se desintegra e nada continua, (...) O frio se torna quente e o quente, frio; o úmido se torna seco e o seco umidece, (...) É ao mudar que as coisas encontram repouso” (Morgan, 1996, p. 239). O universo seria processo, fluxo e mudança em contínua evolução.

O físico David Bohm considera o universo como uma unidade que flui e é indivisível. Assim como Heráclito, considera processo, fluxo e mudança como fundamentais. Defende a teoria de “que o mundo é, em si mesmo, nada mais do que um momento dentro de um processo mais fundamental de mudança. A sua teoria sugere que, subjacente à superfície da nossa realidade, existem processos ocultos – aqui denominados de ‘lógicas da mudança’ – que ajudam a explicar o estágio concreto do mundo em qualquer parte considerada do tempo” (Morgan, 1996, p. 240).

Cabe às organizações lançar meios de sobrevivência e não cair na malha da seleção natural até sua extinção. A competitividade e a sobrevivência são palavras-chave num modelo em que as organizações são como sistemas sujeitos a oscilações. Neste modelo, as organizações passaram a referenciar-se como sistemas auto-regulados, onde os desvios seriam identificados por meio de sinalizações de *feedback* para, em seguida, serem compensados, corrigidos ou neutralizados, mediante processo de mudanças incrementais. Este modelo representa a teoria da contingência.

As teorias clássicas da administração acham-se deficientes e precárias diante de um novo dinamismo das empresas propiciado pelas novas

tecnologias, instabilidade dos fatores produtivos, globalização, mudança de conceitos e valores etc.. O modelo newtoniano não conseguiu abarcar o novo ritmo que se impôs. Uma conceituação diferente e mais aberta, sem vínculos intrínsecos com a causalidade, surge como uma proposta de desafio aos pressupostos antigos: a teoria dos sistemas complexos e a teoria da autopoiese.

2.5.1 Sistemas complexos e autopoiese

As mudanças que ocorrem e que transformam o mundo, na tentativa de descobrir sua lógica, desenham sua natureza e sua origem. Se há uma lógica interna para as mudanças do universo, é possível compreendê-la para administrá-la.

Muitas vezes as mudanças são eventos descritivos, passíveis de catalogação e identificação. Outras são manifestações analíticas e suas caracterizações são mais abstratas, com graus de incerteza e instabilidade.

Se for verdade que as mudanças são classificadas como forças agindo externamente, apresentando problemas com os quais soluções devam surgir, isso leva as organizações a aprenderem como responder a essas mudanças. Por outro lado, a partir do raciocínio encadeado pela metáfora do fluxo, novas teorias devem ser desenvolvidas para que as organizações comecem a influenciar a natureza da mudança.

É neste sentido que Morgan (1996) propõe formas alternativas para pensar no processo e na lógica de mudança. Como metáforas, os aspectos do fluxo que determinam a vida cotidiana e a sua compreensão mostram-se de

maneiras diferentes: como uma manifestação *autopoiética* das nossas próprias ações, como uma rede de causalidade mútua moldada nos processos de *feedback* negativo e positivo e como um processo dialético cuja contradição se revela. Sob essa mesma ótica, fornecem também modos de administrar a mudança:

“O ponto de vista *autopoiético* sugere que se pode melhor administrar a mudança tendo-se mais consciência dos processos auto-referentes através dos quais se organizam e se produzem os respectivos ambientes e de que existe a capacidade de se *mudar a natureza da mudança*, substituindo-se as imagens egocêntricas por outras que reconheçam a nossa interdependência em face dos outros. A perspectiva de causalidade mútua desenvolve um ponto de vista correspondente, encorajando para que seja dada particular atenção para a natureza das relações de modo a influenciar os padrões de estabilidade e mudança. O ponto de vista dialético encoraja a compreensão das oposições que geram a mudança, que determinam o universo e que administram a mudança pelo reenquadramento destas oposições.” (Morgan, 1996, p. 274).

Essas estratégias apresentam aspectos complementares, apesar de diferentes. Morgan, porém, acredita que possam ser integradas e servir de mecanismos extremamente poderosos para influenciar na lógica e processo de mudança.

A teoria da *autopoiesis* leva a pensar as mudanças por meio de padrões circulares de interação em vez da causalidade mecânica, linear.

A autopoiese apóia-se na teoria de que o ser vivo teria como finalidade a produção de sua identidade: a vida seria produtora de si própria e a troca de informações entre ser vivo e ambiente seria entendida caso a caso. Quando o ser vivo interage com o ambiente, ele procura a afirmação de sua identidade, mesmo que seja necessária a permanente atualização. Para cada sistema haveria um significado específico para cada informação e não haveria, necessariamente, o mesmo significado para outro observador que se situasse externamente ao sistema.

O princípio da complexidade é outra abordagem conceitual de auto-organização. Este princípio norteia-se a partir da ordem e desordem do universo, onde a capacidade de sobrevivência dos sistemas estaria ligado não somente à capacidade de resistir à “desordem”, mas também à de tirar proveito dessa condição redefinindo sua estrutura de organização (Bemfica e Borges, *op. cit.*).

O conceito de auto-organização presente nas teorias da ciência contemporânea ganha maior credibilidade, pois permite “sistematizar, formalizar e dar sustentação científica a diversos outros conceitos que, ao longo dos últimos anos, têm sido veiculados de forma dissociada como o de ‘organizações em rede’, ‘times autogerenciáveis’ e ‘*learning organization*’” (Naveira, 1998, p. 69-80).

Contudo, aspectos culturais influenciam de sobremaneira na aceitação de propostas e ações de mudança. Como afirmam Leitão e Martins (1998, p. 108-134) “raciocinar na forma de redes de relações (em vez de hierarquias) não é fácil, em virtude dos condicionamentos educacionais para um pensar lógico e

linear na explicação da cadeia de eventos, embora seja um requisito imprescindível para se aprender o mundo moderno”.

A visão que se tem do contexto atual é de competição, instabilidade, impacto provocado pelas novas tecnologias, crises econômicas etc., o que sugere que o conceito de *organização de aprendizagem* se apresente como argumento para a instauração de um quadro permanente de adaptação às contingências do meio externo e como alternativa para a sobrevivência da organização. Além de saber identificar e classificar os momentos turbulentos do meio externo, a organização precisa ser ela própria instável ou turbulenta e apresentar uma forma de organização “auto-organizante”. Segundo Naveira (*op. cit.*), as organizações deveriam:

1. “Possuir ricos padrões de interação e conectividade entre as pessoas de forma a permitir o surgimento de sinergias catalisadoras de novas possibilidades;
2. Reconhecer como inevitáveis as contradições, ambigüidades e conflitos, bem como utilizá-las como fontes de criatividade e inovação;
3. Possuir elementos constituintes com alto grau de diferenciação sem prejuízo de alto grau de interação para conferir identidade à empresa como um todo”.

No tocante às organizações autopoieticas, Naveira (*op. cit.*) apresenta requisitos necessários de uma *empresa autopoietica*:

1. “Reconhecer que o potencial necessário para sua evolução encontra-se em seus próprios recursos internos;

2. Buscar permanentemente atualizar sua identidade, em congruência com as mudanças no seu ambiente externo;
3. Fazer uso da criatividade, da inovação e da experimentação para desenvolver e aprimorar ‘estoques de conhecimento’”.

Assim, a aprendizagem organizacional seria constituída de um processo contínuo da construção de identidade por meio de interações com o ambiente externo. Aprender seria, portanto, um processo de ajustamento rotineiro e vital para a organização.

Afirmam Leitão e Martins (*op. cit.*) que a teoria da autopoiese permite compreender as explicações sobre mudança, evolução e desenvolvimento nas organizações a partir de fatores determinantes da sua identidade e das relações com o ambiente externo. Baseado neste pressuposto é possível reconhecer que as organizações mudam e se transformam ao mesmo tempo que o seu ambiente.

2.6 Conclusão do capítulo

A partir das teorias apresentadas, pode-se observar que a preocupação predominante é da apropriação do conhecimento, que passaria pelo indivíduo e pelas organizações, num ambiente de transformação contínua.

Não mais o determinismo e, sim, o indeterminismo e a incerteza como elementos inerentes ao homem e à sociedade. Não mais a simplicidade, mas a complexidade. Não mais o ideal de objetividade como a única resposta e afirmativa do conhecimento, mas assume a subjetividade como indissociável ao homem.

A inovação passa a ser a ação impulsionadora para a aprendizagem do indivíduo e da organização num ambiente de colaboração.

As teorias das organizações surgem sob novas luzes, por meio de pressupostos, num diálogo aberto às possibilidades.

Do mesmo modo que o metal enferruja com a ociosidade e a água parada perde a sua pureza, assim a inércia esgota o vigor da mente.

Leonardo Da Vinci

3 COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

A comunicação na empresa é abordada neste Capítulo como um elo entre os elementos que compõem a organização e seu público externo. São apresentados o fluxo das informações dentro da empresa e os métodos utilizados na comunicação.

O fator humano, salientado na pessoa do líder, exerce papel fundamental para estimular, incentivar, orientar e facilitar os processos de trabalho.

Este Capítulo mostra, ainda, as estruturas organizacionais tradicionais já existentes e conceitos novos, como as estruturas inovativas propiciadas pelas transformações da sociedade industrial para a sociedade da informação, e as estruturas matriciais caracterizadas pela alta adaptabilidade e pelo desenvolvimento das habilidades e aptidões pessoais.

A informação é discutida sob o aspecto etimológico e são apresentados os níveis hierárquicos que ocupa na organização.

Por fim, são mostrados os principais e os mais utilizados meios de comunicação empresarial, bem como apontadas tendências tecnológicas em telecomunicações.

3.1 A comunicação: um fator importante na empresa

Quaisquer que sejam as perspectivas ou olhares que se tenham de uma organização, o fator comunicacional é fundamental para estabelecer eficiência dentro da estrutura organizacional. Segundo Deutsch (1952. *In: Newstron et al.*, 1975, p. 367),

“... as comunicações são tão essenciais para uma organização que alguns analistas sustentam que, se pudéssemos identificar todos os canais que transmitem informação e os meios pelos quais a informação influencia o comportamento da organização, estaríamos mais próximos de compreender a organização em si”.

Não só para se compreender a organização, a comunicação é essencial. Mesmo em virtude de mudanças, ela se faz importante. Segundo Rego (1986, p. 34), “todo um esforço metodológico para reenquadrar a teoria organizacional em novos padrões faz-se necessário e, nesse contexto, papel de destaque será conferido à comunicação.”

A comunicação dentro de uma empresa não ocorre sozinha. Ela deve ser considerada como uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e objetivos.

Pela comunicação, uma cadeia contínua de estímulos e ações são desencadeados evocando tipos de comportamentos para os propósitos da organização.

Mas para que uma comunicação produza bons resultados, é preciso que técnicas eficazes sejam utilizadas. Além de representar uma força para a

organização, a comunicação propõe servir ao desejo e propósito comuns, como afirma Barnard (1966, p. 109),

“a falta de uma técnica conveniente de comunicação eliminaria a possibilidade de adotar uns tantos propósitos como base para a organização. A técnica de comunicação modela a forma e a economia interna da organização (...). Assim, numa teoria exaustiva da organização, a comunicação teria de ocupar um ponto central, pois a estrutura, a amplitude e o escopo da organização são quase que inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação”.

No entanto, é preciso ter em mente que a técnica utilizada para a comunicação poderá servir de mecanismo de controle e coordenação ao processo pelos membros da organização que alimentam os canais de comunicação. A comunicação delega poder para aqueles que dispõem de informações. Sob esta ótica, Simon (1979, p. 161) considera que

“a comunicação não somente é absolutamente essencial à organização, como também a disponibilidade de técnicas especiais nessa área irá determinar em grande parte a maneira pela qual as funções decisórias podem e devem ser atribuídas por toda a organização”.

Há que se considerar também como a comunicação se comporta dependendo do tipo de organização estudado. Katz e Kahn (1978, p. 428) analisam,

“quando se sai de uma fábrica para o escritório central adjacente, o contraste é flagrante. Passa-se do ruído para o silêncio, dos cabos

elétricos pesados e dos tubos de vapor para as finas linhas telefônicas, de um ambiente dominado pelas máquinas para um ambiente dominado pelas pessoas. Passa-se, em suma, de um setor da organização em que a troca energética é primordial e a troca de informação é secundária, para um setor onde as prioridades se invertem. Quanto mais perto se chega do centro organizacional de controle e de tomada de decisão, mais pronunciada é a ênfase na troca de informações”.

No entanto, há que se levar em conta a importância da troca de informações em todos os níveis da organização. Como poderia o mais simples operário de uma fábrica operar uma máquina, se ao menos não tiver o mínimo de informação necessária para executar sua função dentro da expectativa esperada? O que se deve ressaltar é a quantidade do fluxo de informações que ocorre entre os membros da organização que controlam e decidem e por quais canais elas transitam.

De qualquer forma, a eficiência da comunicação dentro da organização será determinada por fatores externos (público externo, mercado, canais externos de comunicação etc.), internos (público interno, canais internos de comunicação etc.) e de acordo com o tamanho e a estrutura da organização.

3.2 Teia da comunicação

Em sistemas complexos, como organizações que lidam com incertezas, freqüentemente ocorre dificuldade para centralizar a comunicação. Segundo

Hall (1984, p. 133), quanto mais uma organização se orienta para pessoas e idéias, mais importante se torna a comunicação.

Alguns autores, como Redfield (1967, p. 7), encaram a forma de comunicação social e humana dentro das comunicações administrativas, como um processo que engloba alguns elementos:

“Um *comunicador* (locutor, remetente, editor) que
transmite (diz, expede, edita)
mensagens (ordens, relatórios, sugestões) a um
destinatário (público, respondente, audiência) a fim de influenciar o
comportamento deste, conforme sua resposta (réplica, reação)”

Não se devem ignorar, contudo, distorções que podem ocorrer durante o processo de comunicação e tornar, assim, a comunicação incompleta ou com perda do seu propósito inicial.

Segundo Cahen (1990, p. 37), o conceito de que “comunicação é uma via de duas mãos” é cômodo, falso e extremamente perigoso. É um erro pressupor que a mensagem emitida terá necessariamente um retorno e na mesma intensidade. Além disso, outro erro é ter a expectativa de que durante o fluxo da informação nada interferirá, como se ela percorresse uma via organizada, em que todos respeitam as leis, sem nenhum obstáculo.

Afirma Cahen (1990) que tem muito mais sentido imaginar a comunicação empresarial como uma grande teia de aranha. O verdadeiro universo da comunicação empresarial descreve uma teia repleta de fios e subfios, de modo que mexendo em um fio o resultado poderá ser percebido em outros tantos fios pelo “choque da onda” provocado em quase toda a teia.

Apesar de parecer paradoxal, dentro da rede tecida pela comunicação, a organização procura estar em equilíbrio entre as partes que a compõem. Neste sentido, a comunicação exerce a função de integração. Ao se organizar uma empresa, organiza-se o processo de comunicação entre suas partes. A comunicação torna-se um processo que dá vida e estabelece um encadeamento entre as partes da empresa. Assumindo como verdadeira essa premissa, Rego (1986, p. 16) conclui que

“... a empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas:

- 1) O sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas de meio ambiente;
- 2) O sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura;
- 3) O sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e as políticas necessárias às operações empresariais.”

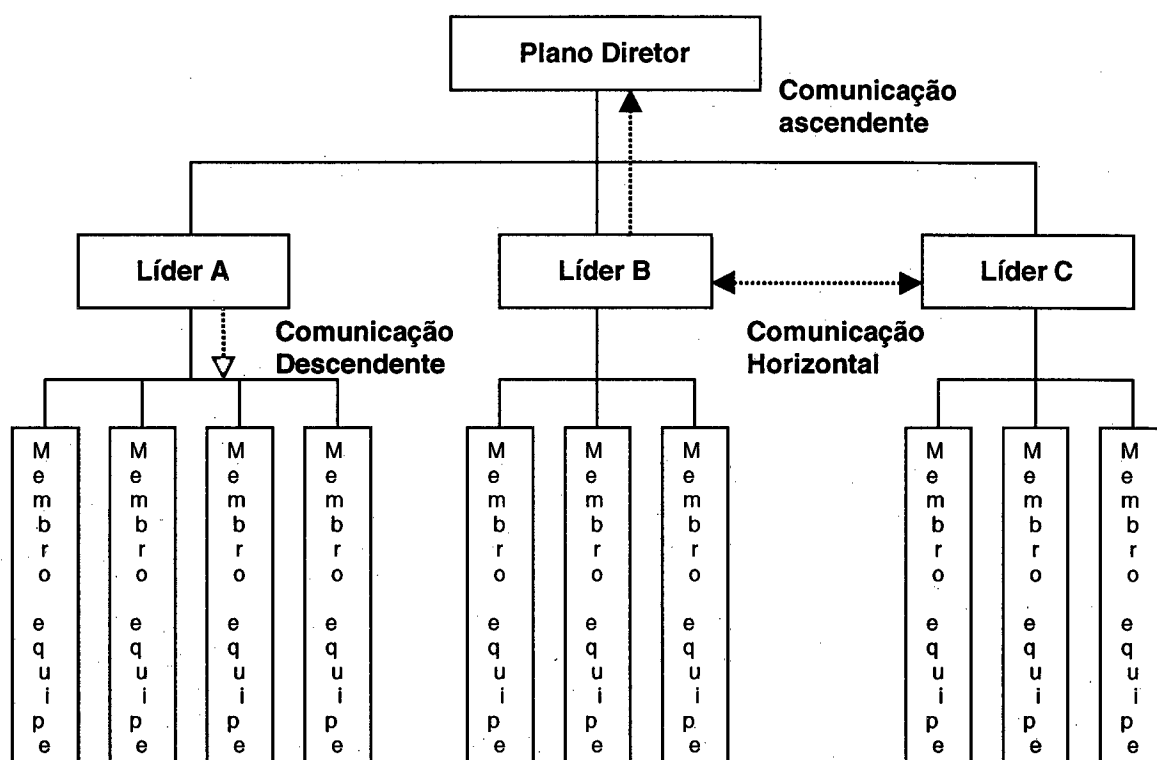
A partir de informações emitidas pelos três sistemas apontados acima ou enviadas para eles, estabelece-se o processo comunicacional com ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estudando a concorrência, analisando as pressões do meio ambiente e permitindo, assim, o aperfeiçoamento organizacional.

3.3 Fluxo das informações

O fluxo de informações dentro de uma organização pode variar dependendo das múltiplas facetas interpretativas que se podem obter, além do valor das informações.

Alguns autores, como Farace *et al.* (1977), Katz e Kahn (1978), Guida (1980), Deep (1978) comentam que os padrões do fluxo de mensagens são relatados na estrutura organizacional. Portanto, a organização possui três fluxos, que se movem em duas direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral; sendo os dois primeiros na direção vertical e o último na horizontal. Acredita-se que o volume de comunicação, o tipo de comunicação e a direção da comunicação constituem o centro do processamento da eficiência organizacional (Cahen, 1990). A figura 3.1 exemplifica os fluxos de comunicação.

Figura 3.1: Fluxos de comunicação



Fonte: Adaptado de Deep, Samuel D. (*apud* Amboni, 1986, p. 40).

A comunicação descendente é aquela em que o fluxo de comunicação se dá do superior para o subordinado, dos chefes e/ou diretores para os operários, na direção de cima para baixo.

Para Katz e Kahn (1978, p. 274), existem cinco tipos básicos de comunicação procedente do superior para o subordinado:

- “1. diretivas específicas de tarefa; instruções de cargo;
2. informação destinada a produzir compreensão da tarefa e sua relação com outras tarefas organizacionais; lógica do cargo;
3. informação sobre procedimento e práticas organizacionais;
4. *feedback* para o subordinado sobre seu desempenho;
5. informação de caráter ideológico para inculcar um senso de missão; doutrinação de metas.”

O primeiro tipo básico de comunicação tem a intenção de assegurar um desempenho confiável de trabalho, pois trata de informações específicas aos subordinados por meio de ordens diretas do superior.

O segundo tipo tem o propósito de prover o trabalhador de um pleno entendimento do cargo que desempenha e com relação aos outros membros do mesmo subsistema.

O terceiro tipo de comunicação tem como objetivo fornecer informações sobre obrigações e direitos dos membros da organização.

Já o quarto tipo trata de um retorno ao subordinado sobre seu desempenho.

Finalmente, o quinto tipo de comunicação tem como objetivo inculcar metas organizacionais para doutrinar os subordinados quanto às metas a serem atingidas.

Os métodos utilizados na comunicação estão divididos em três grupos: visuais, auditivos e visuais/auditivos. O quadro 3.1 ilustra os métodos com seus respectivos veículos.

Quadro 3.1: Métodos utilizados na comunicação

<p>I – Visuais</p> <p>a) escritos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ instruções e ordens escritas <ul style="list-style-type: none"> ▫ circulares ▫ cartas pessoais ▫ manuais ▫ quadro de avisos ▫ boletins ▫ panfletos ▫ jornais e revistas para empregados ▫ correio eletrônico ▪ relatórios de atividades ▪ formulários <p>b) pictográficos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pinturas ▪ fotografias ▪ desenhos ▪ diagramas ▪ mapas ▪ ideografias <p>c) escrito-pictográficos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ cartazes ▪ filmes mudos com legendas ▪ gráficos ▪ diplomas <p>d) simbólicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ luzes ▪ bandeiras e flâmulas ▪ insígnias 	<p>II – Auditivos</p> <p>a) diretos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ conversas ▪ entrevistas ▪ reuniões ▪ conferências <p>b) indiretos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ telefone ▪ rádio ▪ intercomunicadores ▪ automáticos ▪ alto-falantes <p>c) simbólicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sirenas ▪ apitos e buzinas ▪ sinos ▪ outros sinais <p>III – Visuais/Auditivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ filmes sonoros ▪ diafilmes sonoros ▪ televisão ▪ demonstrações ▪ Internet (páginas www) ▪ Intranet* ▪ Extranet* ▪ videoconferência <p>* Auditivos considerando o recurso de som.</p>
---	--

Fonte: Adaptado de Rego, 1986, p. 65.

O fluxo de comunicação ascendente acontece quando os subordinados transmitem informações a seus superiores. Enquanto a comunicação descendente tem caráter autoritário, isto é, emite ordens e procedimentos, a comunicação ascendente é de natureza não diretiva, de caráter participativo.

Portanto, numa organização de atmosfera democrática, a comunicação ascendente tem maior probabilidade de êxito; já numa organização de

atmosfera autoritária, a comunicação descendente tem chances de funcionar melhor.

O que se verifica, segundo Katz e Kahn (1978, p. 280), é que a comunicação ascendente assume muitas formas. Podendo ser reduzida ao que a pessoa diz:

- “1. sobre si mesma, seu desempenho e seus problemas;
2. sobre outros e seus problemas;
3. sobre as práticas e diretrizes organizacionais;
4. sobre e como o que precisa ser feito.”

Na verdade, o conteúdo dessas mensagens poderá ser desde a reclamação mais pessoal até sugestões para implementações de melhorias e aperfeiçoamentos da organização.

A comunicação ascendente utiliza métodos e canais da comunicação descendente. Os canais mais frequentes são os orais: contatos pessoais, conferências, reuniões; escritos: relatórios, plano de sugestões, correio eletrônico; e visuais: intranet, videoconferências.

Na comunicação ascendente, o conteúdo da mensagem poderá não chegar em sua integridade até o superior. Do operário até do presidente da empresa, por exemplo, por muitos caminhos a mensagem terá percorrido, podendo sofrer filtragens e correções até seu destino.

Para tentar minimizar este tipo de deficiência na comunicação ascendente, Guida (1980, p. 246) sugere alguns recursos: “(a) direito de apelação; (b) política de portas abertas; (c) aconselhamento; (d) técnicas de participação; (e) uso de ‘ombudsman’”.

Obter informações pessoais dos subordinados, como atitudes e idéias, bem como um *feedback* de caráter técnico sobre o desempenho, são algumas conseqüências deste tipo de comunicação. É a partir de tais informações que medidas de ajustamento e correções podem ser efetuadas para garantir a consecução segura dos objetivos.

A comunicação horizontal refere-se ao fluxo de informações entre membros da organização de um mesmo nível hierárquico. Este fluxo usa com freqüência os canais orais e escritos: contatos diretos, reuniões, conversa telefônica, cartas, relatórios, correio eletrônico, intranet e videoconferência.

Em sistemas autoritários e hierárquicos, onde prevalece a comunicação descendente, o grupo de mais alto nível hierárquico controla a quantidade e tipo de informação a ser passada para grupos de níveis inferiores. Desta forma, além de coordenar haverá controle maior nas organizações (Katz e Kahn, 1978, p. 279).

3.4 A liderança

Em qualquer adoção de mudança organizacional, é imprescindível que exista um líder capaz de estimular, incentivar, orientar e facilitar o trabalho da empresa (Teixeira Filho, 2000).

Para dar sustentação de mudança, afirma Senge (2000), os líderes precisam lidar com processos de crescimento e com processos limitantes.

Peter Senge (2000) atribui alguns papéis para os líderes: ser projetista, educador e facilitador. Para que tais atribuições se concretizem, o líder deve sair de sua posição rotineira que envolve tarefas específicas e direcionar-se

para um trabalho, dentro da sua experiência sobre os processos e com um olhar global dos negócios. Assim, ele torna-se capaz de articular os processos de gestão do conhecimento.

Para Carvalho (1998), o gerente deve criar os espaços e os canais para o exercício de construção coletiva de novos conhecimentos e práticas organizacionais.

Resume Senge (2000, p. 32),

“Em essência, líderes são pessoas que ‘andam à frente’, pessoas genuinamente comprometidas com mudanças profundas em si próprios e em suas organizações. Influenciam naturalmente outros com sua credibilidade, capacidade e comprometimento. E eles vêm em diferentes formatos, portes e posições”.

3.5 Estrutura organizacional

A estrutura de uma organização pode ser entendida como um “esqueleto” pelo qual percorrem as ligações entre os vários níveis hierárquicos da empresa. Desenhar uma estrutura organizacional ou tentar entendê-la é estabelecer os elos e vínculos que existem entre os membros da organização de forma racional e lógica.

Jucius e Schlender (1971, p. 85) definem estrutura organizacional como:

“arcabouço invisível que, formal ou informalmente, estabelece o *status* e o desempenho de cada pessoa em relação a todas as demais pessoas do grupo. Ela especifica que indivíduos e que trabalho estão subordinados a que superiores. Ou sob o ponto de vista do superior, a

estrutura organizacional especifica quem tem jurisdição sobre quem e para quê. Ela também define as relações interpessoais que existiriam entre os indivíduos e o trabalho nos vários níveis jurisdicionais e nas várias divisões”.

É na estrutura organizacional que se define quem tem autoridade, quem é subordinado e qual a finalidade da relação. Assim, na efetivação dessa relação surgem, necessariamente, a autoridade, a responsabilidade e a divisão do trabalho.

A autoridade é o direito de solicitar a prestação de algum serviço aos subordinados. Alguns autores, como Koontz e O'Donnel (s/d., p. 61),

“embora o termo autoridade seja empregado de diversas maneiras por estudiosos de administração, a definição padrão é: o poder legal ou legítimo, ou o direito de comandar ou agir. Em relação à tarefa de administrar, autoridade é o poder de comandar outros para executar ou deixar de executar, maneira considerada pelo possuidor dessa autoridade como adequada para a realização dos objetivos da empresa ou do departamento”.

Os mesmos autores, Koontz e O'Donnel (s/d., p. 62), afirmam que muitos administradores evitam usar o termo “autoridade” por causa da sugestão de poder. Na verdade, porém, trata-se de usar “o poder do discernimento, o poder de criar e manter um ambiente para o desempenho de indivíduos trabalhando em grupos”.

Já a responsabilidade trata das obrigações de cada indivíduo. É intransferível. Subordinados que não cumprem com a responsabilidade

recebem punições, bem como as chefias recebem sanções de seus superiores imediatos. Koontz e O'Donnel (s/d., p. 67) dizem que

“Do ponto de vista interno de uma empresa, a responsabilidade pode ser definida como a obrigação de um subordinado, ao qual um dever foi designado: de cumprir o dever. A essência da responsabilidade é, portanto, obrigação, e não tem significado senão quando se aplica a uma pessoa: a um edifício, uma máquina ou um animal não pode se tornar responsáveis por nada”.

A divisão de trabalho corresponde à divisão na autoridade e responsabilidade, qualquer que seja o porte da empresa. Chamada de “departamentalização”, tem o objetivo de produzir eficácia e economia.

O desenvolvimento de tarefas homogêneas por grupos especializados de pessoas, sob a supervisão de uma chefia em estruturas tradicionais, chama-se departamentalização. A departamentalização ocorrerá de acordo com o crescimento da empresa e, conseqüentemente, da ampliação administrativa.

As organizações apresentam formas estruturais que podem ser tradicionais, inovativas ou matriciais.

As formas estruturais tradicionais são mais antigas e hoje vêm cedendo espaço para as formas inovativas e matriciais.

3.5.1 Estruturas tradicionais

As estruturas tradicionais podem ser formais ou informais. Na estrutura de organização formal tem-se claramente determinado quem é subordinado a

quem em termos de autoridade, para que e por quê, sob três tipos de estrutura: de linha, funcional ou de linha e assessoria (ver quadro 3.2).

Quadro 3.2: Estrutura da organização formal

Estrutura de Organização Formal		Vantagem	Desvantagem
Estrutura de Linha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada executivo tem completa autoridade sobre seus subordinados, respondendo somente a seu superior imediato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gera compromisso com a responsabilidade e ausência de desentendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralização do poder de decisão. ▪ Funciona, até certo ponto, em empresas pequenas.
Estrutura Funcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialistas têm autoridade somente sobre sua especialidade, seus subordinados, porém, respondem a vários especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existência de vários especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por haver vários especialistas e os subordinados responder a vários deles, não há a absoluta certeza de qual superior deve prestar contas, gerando incertezas e ações retardadas. ▪ Evasão de responsabilidades.
Estrutura de Linha e Assessoria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apenas uma prestação de contas na linha com serviço especializado por meio de assessoria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possui linha pura e estrutura funcional pura: uma definição clara de comando são os setores especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executivo de linha se recusar a ouvir o pessoal da assessoria e o pessoal da assessoria tentar impor suas determinações.

Fonte: Cesca, 1995, p. 37-38.

A estrutura tradicional informal caracteriza-se pelo uso de canais informais de comunicação dos membros da organização. Os canais formais de comunicação são utilizados de acordo com os papéis desempenhados pelos indivíduos dentro do nível hierárquico na organização.

As comunicações informais acontecem espontaneamente pela necessidade da interação social. As informações que circulam por esses canais não possuem caráter oficial, pelo contrário, caracterizam-se por “boatos”.

Enquanto os meios formais de comunicação (relatórios, normas, instruções, portarias, sugestões, reclamações etc.) são planejados e asseguram o controle e a ordem de funcionamento da empresa, os meios informais estão livres de qualquer tipo de padronização. A comunicação informal difere pela velocidade como a informação é disseminada, o oposto da comunicação formal em que predomina a morosidade em fazer circular a informação.

As relações informais desenvolvem-se, segundo Jucius e Schlender (1971, p. 300), a partir de três razões básicas:

"... primeiro, eles se originam para atingir objetivos do negócio, para os quais não foram providenciadas estruturas formais. Segundo, as relações informais se originam quando há forças e energias nas pessoas, além daquelas utilizadas pelas necessidades técnicas do negócio... A terceira explicação para a existência das relações informais se origina da segunda. As estruturas formais proporcionam saídas para a natureza complexa do homem. Se as tendências gregárias dos empregados não são satisfeitas pelo cargo, elas serão até certo ponto satisfeitas normalmente".

Outros fatores reforçam a estrutura informal, como relações existentes na empresa e que não constam do organograma. Para Chiavenato (1979, p. 181), existem amizades e antagonismos, pessoas que se identificam e pessoas que se afastam e uma variedade de relações no trabalho ou fora dele e que constituem a organização informal. A organização formal atém-se às relações funcionais e às linhas lógicas de comunicação e coordenação horizontal e

vertical. No entanto, as interações sociais e o convívio diário entre as pessoas são de fundamental importância para a sociabilidade humana.

Chiavenato (1979, p.184), citando Robert Dubin, refere-se a quatro fatores que condicionam o aparecimento dos grupos informais:

1. **“Interesses comuns:** O dia-a-dia na empresa propicia a identificação de interesses através da integração entre as pessoas.
2. **A interação provocada pela própria organização formal:** O cargo ocupado pelo indivíduo exige dele uma série de contatos e relações formais inerentes à função desempenhada. Porém, cria uma inter-relação que se prolonga além do trabalho, o que favorece contatos informais.
3. **A flutuação do pessoal dentro da empresa:** A movimentação horizontal e vertical do pessoal, transferência etc. provocam mudanças na estrutura informal.
4. **Os períodos de lazer:** Os chamados “tempos livres” permitem uma intensa interação entre as pessoas, fortalecendo os vínculos”.

O fato de as pessoas passarem grande parte do seu tempo dentro das empresas faz com que o círculo de amizades seja aquele construído no próprio ambiente de trabalho. Isto reforça ainda mais o caráter informal que possa haver dentro da empresa.

Nem sempre a estrutura formal é rigidamente seguida. Dificilmente é obedecido com rigor o organograma da empresa. Situações críticas e fatos circunstanciais podem levar à quebra de um conjunto de normas pré-estabelecidas, conforme a necessidade do momento.

Questões pessoais e características individuais de liderança podem influir fortemente na operação da estrutura. Assim, muitas vezes a empresa pode operar de forma diferente da estabelecida e dar origem à estrutura informal. Para cada organização, a composição da estrutura real, em termos de formal-informal, varia; isto é, em certos casos a operação é realizada muito mais com base no manual de normas e em outros, com base na improvisação e interação pessoal, segundo Cesca (1995).

Pode-se concluir que tanto na estrutura formal como na informal, acontecem as linhas de autoridade, responsabilidade e comunicação. Mesmo em estruturas informais, o conteúdo da comunicação é referente à empresa, mas também não estão descartados assuntos pessoais dos envolvidos.

Independentemente da dinâmica adotada na organização, as redes humanas são centrais para a disseminação das informações.

“Estudos sobre decisões gerenciais indicam que a maioria de suas informações vem do contato humano direto, mostrando que este ainda é o meio mais rápido e eficiente de procurar e acessar informações – superando os problemas comuns de *overload* e agregando-lhes valor, mediante o compartilhamento dos conteúdos e contextos dos conhecimentos necessários à decisão” (Leonard *apud* Macedo, 1999, s/p.).

Sobre a rapidez e eficiência na procura e acesso às informações pelo contato humano direto, as novas tecnologias de informação e de comunicação surgem como ferramentas capazes de se tornarem mais velozes e mais práticas, conforme será visto em seções posteriores.

3.5.2 Estruturas inovativas

Um novo conceito de empresa surge provocado por transformações da sociedade industrial para a sociedade da informação, da economia nacional para economia mundial, do sistema centralizado para o sistema descentralizado. Não só as empresas são condicionadas às mudanças como também as relações humanas.

As empresas tradicionais não conseguem manter-se de pé sob o novo, o imprevisto, o mutável, não-transitório. Somente o que não foge dos modelos ortodoxos e rotineiros sobrevive na organização burocrática.

A burocracia tem sofrido colapsos cedendo lugar ao que Alvin Toffler (1994, p. 110) chama de *ad-hocracia*: “um sistema empresarial que cada vez mais irá desafiar, e finalmente suplantará, a burocracia”. “O termo *ad-hocracia* foi cunhado por Warren Bennis para caracterizar organizações que são por definição temporárias. (...) É uma forma altamente adequada para o desempenho de atividades complexas e incertas em ambientes turbulentos. A *ad-hocracia* freqüentemente envolve equipes de projeto que se formam para desempenhar uma atividade, desaparecendo quando esta termina e os seus membros se reagrupam em outras equipes dedicadas a outros projetos” (Morgan, 1996, p. 59).

As alterações de cargos, departamentos, unidades etc. dentro das empresas acontecem de forma rápida, redesenhando constantemente o quadro organizacional.

Não há como seguir a mesma estrutura organizacional, enquanto o meio ambiente se transforma. As empresas precisam acompanhar essas mudanças

para sobreviverem e tornarem-se capazes de responder a mudanças radicais do meio ambiente.

Para Toffler (1994, p. 125), a transitoriedade, lealdade profissional e espírito empreendedor são características das *ad-hocracias* embrionárias. “Em vez de permanência, encontramos transitoriedade – alta mobilidade entre empresas, intermináveis reorganizações dentro delas, ou uma constante geração e decadência de grupamentos de trabalhos temporários”.

Quanto à lealdade sentida pelo homem empresarial, surge a lealdade profissional. “Em todas as tecno-sociedades existe um incessante aumento no número de profissionais, técnicos e outros especialistas” (Toffler, 1994, p. 16).

O profissional de hoje está descobrindo que sua especialidade por diversas vezes se integra na especialidade do outro profissional. Suas ações afetam ou interferem no processo das ações do outro para construir o novo.

“Assim como as hierarquias verticais da burocracia se partiram sob o impacto combinado da nova tecnologia, do novo conhecimento e da mudança social, assim também as hierarquias horizontais que até hoje dividem o conhecimento humano vêm sendo quebradas. As velhas fronteiras entre as especialidades estão entrando em colapso. O homem cada vez mais descobre que os novos problemas com que se defronta podem ser resolvidos somente ultrapassando os limites das disciplinas estreitas”. (Toffler, 1994, p. 126).

Isto significa que os profissionais não trabalham mais isoladamente, com cada profissão ocupando uma sala separadamente de outra e com limites em suas capacidades de atuação. Engenheiros trabalham com psicólogos;

biólogos trabalham com estatísticos; músicos trabalham com analistas de informática; jornalistas trabalham com pedagogos. Daí surgirem os novos profissionais para as novas organizações: biomatemáticos, psicofarmacologistas, engenheiros-bibliotecários. As disciplinas remodelam-se constantemente para oferecer o que de melhor há em cada uma delas.

“É, portanto, adequado para uma estrutura inovadora o profissional que conhece um número maior de áreas técnicas, embora não seja tão especializado em cada uma” (Cesca, 1995, p. 49).

Diante dos ambientes desafiadores, surge o homem empreendedor e criativo. Nasce um homem com espírito aventureiro, querendo usufruir da liberdade que sente com o rompimento da burocracia – forma inibidora para o processo de criação.

À transitoriedade, lealdade profissional e empreendedorismo somam-se outras características das estruturas inovativas, baseadas em Vasconcelos e Hemsley (1986):

- **Baixo nível de formalização:** o ambiente numa estrutura inovativa é mais dinâmico, o que torna as ações mais flexíveis.
- **Utilização de formas avançadas de departamentalização:** formas estruturais foram criadas para a empresa do futuro, em rápido movimento, rica em informação, entre elas: departamentalização por centros de lucro, por projetos, matricial, celular e novos empreendimentos.

- **Multiplicidade de comando:** um profissional poderá trabalhar em um ou mais projetos e subordinar-se aos respectivos gerentes, sem, contudo, desvincular-se da sua área técnica e de sua chefia.
- **Comunicação horizontal e diagonal:** numa estrutura inovativa as comunicações são mais freqüentes e tendem ser mais rápidas, alterando da direção vertical para a horizontal e diagonal. Assim, especialistas de diversas áreas discutem seus problemas sem que tenham que passar pelos níveis hierárquicos superiores. Na comunicação diagonal, o especialista pode trocar informações diretamente com o gerente de outra área, tanto de nível superior ao dele como superior ao do próprio chefe.

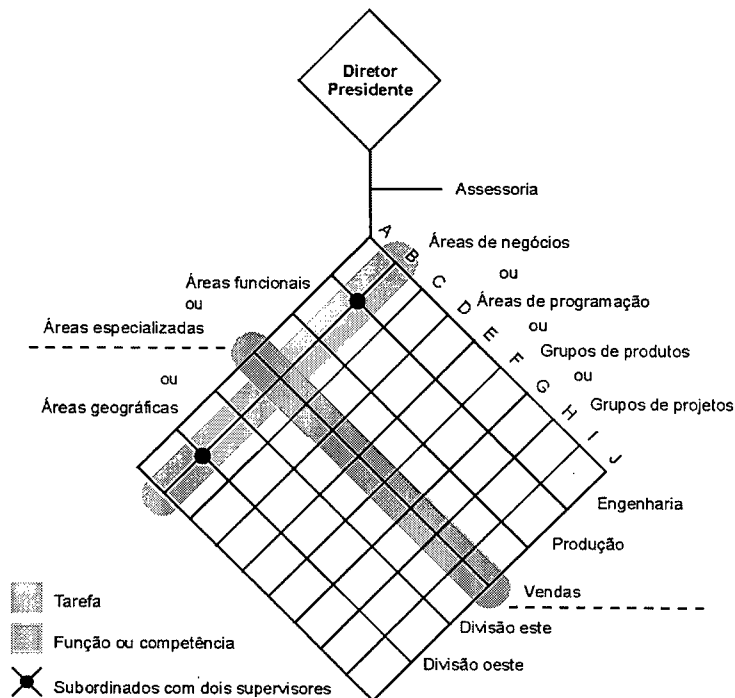
3.5.3 Estruturas matriciais

Alguns autores, citados por Morgan (1996), costumam descrever as organizações matriciais como organizações por projeto, pois têm a característica de adaptar-se a uma forma funcional para atender à determinada solicitação, normalmente em situações especiais, deslocando pessoas de outras unidades ou departamentos de diferentes áreas.

Outra característica marcante nas organizações matriciais é sua alta adaptabilidade, pois lidam com ambientes variados. Neste tipo de estrutura, as pessoas envolvidas contribuem mais efetivamente com suas habilidades e aptidões, independentemente do nível que ocupa.

Para ilustrar, a figura 3.2 apresenta um diagrama com as características gerais de uma organização matricial.

Figura 3.2: Organização matricial



Fonte: Diagrama de Kolodny (*apud* Morgan, 1996, p. 61).

A equipe trabalha voltada com o foco para o produto final, o que permite um comportamento flexível, inovador e adaptativo.

Mas alguns problemas podem ser detectados na estrutura matricial. Os membros do grupo podem trazer consigo estilos burocráticos dos seus respectivos departamentos. Poderá ocorrer também de estarem comprometidos nas suas funções nos departamentos em que atuam e verem sua carreira ser abalada, sendo duplamente exigida responsabilidade e lealdade profissionais.

3.6 Da informação à comunicação

Alguns autores fazem distinção entre os termos "comunicação" e "informação". Para Berlo (1960, p. 11), "a comunicação compreende todos os

meios e formas de transmissão de informações” e ainda que “a comunicação é sobretudo um processo de influência” (Berlo, 1960, p. 20).

Redfield (1967, p. 7) diz que “a comunicação é o processo de transferir uma pequena informação selecionada (mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário”.

Saracevic (*apud* Moresi, 2000, s/p.) “ressalta que a informação tem uma variedade de conotações em diferentes campos. Em alguns campos, incluindo a ciência da informação, a noção de informação está geralmente associada às mensagens. Neste sentido, existe um grande número de interpretações que são assumidas em diferentes abordagens teóricas e práticas para o tratamento da informação”.

“Estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou a sociedade” é a definição de Barreto (*apud* Moresi, 2000, s/p.) do termo informação.

Afirma Rego (1986) que a informação empresarial tem como objetivo a ação reguladora, emitindo ou recebendo informações com o intuito de padronizar comportamentos: regulamentos, normas, portarias, avisos etc.. Já a comunicação empresarial tem uma amplitude maior, com o objetivo de provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos com os quais a empresa mantém contato. A comunicação empresarial engloba todos os tipos de informação. As diferenças entre os termos “comunicação” e “informação” passam menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais quanto ao objetivo pretendido com elas.

Com o aparecimento das novas tecnologias de informação houve um crescente bombardeamento de informações. É preciso saber separar o que realmente é importante e que tipo de informação é relevante em determinado momento. O que vale é a qualidade da informação e não a quantidade.

Sobre a qualidade de informação, Teixeira Filho (2000) argumenta:

“Qualidade da informação se traduz em integridade, acuracidade e completude. A integridade indica o nível de qualidade em que os dados são mantidos na fonte. A acuracidade indica o nível de qualidade com que os dados da fonte representam a realidade. A completude indica o quanto, de todos os dados necessários para atender a demanda do negócio, está presente na fonte.” (Teixeira Filho, 2000, p. 57)

Para Drucker (1999, p.117-118), “os quatro fundamentos da comunicação foram aprendidos, na maior parte pelo erro – que comunicação é *percepção*. Que é *operação*, que é *envolvimento*, e que *não* é informação. A informação pressupõe comunicação em funcionamento, mas elas são completamente diferentes”.

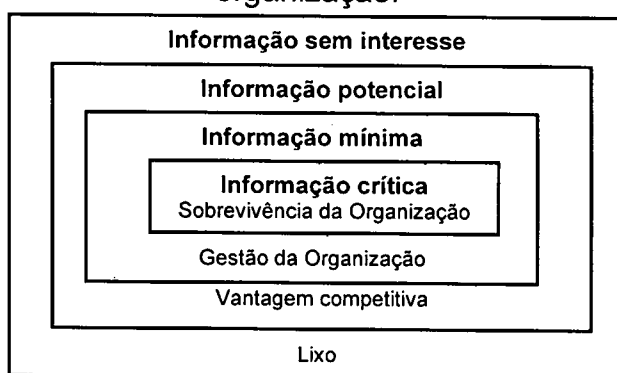
Afirma Drucker (1999, p. 118) que quem comunica é o receptor. Quem se expressa é o comunicador. “A não ser que alguém ouça, não há comunicação, apenas ruído. O comunicador não pode ‘comunicar’; ele apenas pode fazer com que seja possível, ou impossível, para um receptor – ou melhor, um percebedor – perceber”.

A comunicação é um processo em que a informação é utilizada. Ela se “apossa” de informações para, por meio de mecanismos comunicacionais, fazer chegar a seu destino.

Apesar de a informação assumir variados níveis de importância numa organização – a informação útil para a Produção pode não ter o mesmo significado para o setor de Compras – ela cumpre duas finalidades: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e para atuação nestes ambientes (Chaumier *apud* Moresi, 2000).

Dentro das finalidades que a informação cumpre, cabe ressaltar a função do papel que a informação irá desempenhar dentro da organização. A figura 3.3 destaca a classificação da informação segundo sua finalidade para uma organização. As organizações devem priorizar a busca e a manutenção das informações críticas, mínimas e potenciais, uma vez que são informações que irão alimentar todo o sistema de comunicação. Já na informação sem interesse, o esforço gasto será evitar o desperdício de recursos na sua obtenção.

Figura 3.3: Classificação da informação segundo a sua finalidade para uma organização.



Fonte: Amaral (*apud* adaptação de Moresi, 2000).

As organizações precisam dispor de profissionais que lidem com as informações. O que não significa que o profissional da informação detenha todo o tipo de informação, o que seria humanamente impossível com o volume de dados que circulam, mas que seja capaz de trabalhar de forma inteligente com

a quantidade de dados que chegam a toda hora à organização e de transformá-los em informações consistentes que agreguem valor ao negócio.

As informações agregam valor, quando oferecem material significativo sobre perspectivas e ameaças para a empresa. Os profissionais de informação devem ser capazes de desenhar um quadro contextual de tendências ou de problemas, para que sejam traçadas diretrizes de atuação no mercado.

Atualmente, o valor de mercado de empresas que lidam com informações é muito maior do que o valor atribuído aos bens materiais. A exemplo disto, podem-se citar empresas como: Lotus, Microsoft, Apple, Amazon.com, Yahoo!, Nokia, Skandia, Nike, Benneton, América On Line, entre outras (Teixeira Filho, 2000).

3.6.1 Níveis hierárquicos da informação

O poder de decisão de todo executivo envolve reflexão, investigação e análise do ambiente e do contexto organizacional. O volume de dados e informações darão subsídios aos executivos para um estudo mais criterioso do ambiente e possibilitará identificar possíveis linhas de ação.

No entanto, é importante qualificar e quantificar as informações. O excesso de informações diante de um determinado problema poderá dificultar a obtenção de sua solução.

Para Moresi (2000, s/p.), “escalonar a informação em uma hierarquia capaz de diferenciar as necessidades nas diversas situações” pode contribuir no processo decisório, “reforçando a importância de reconhecer que a informação possui valor”.

Segundo Urdaneta (*apud* Moresi, 2000), existem quatro classes diferentes de informação: dados, informação, conhecimento e inteligência. A informação assume valores diferentes dentro dessas quatro classes no processo decisório.

Os valores que a informação assume para os membros da organização depende dos níveis hierárquicos que ocupam dentro dela. Assim, níveis superiores necessitam de informação qualitativa com alto valor agregado para refletir uma visão geral da empresa. Já os níveis inferiores, necessitam de informação qualitativa de baixo valor agregado com o objetivo de possibilitar o desempenho das tarefas rotineiras.

Conforme mostrado na figura 3.4, os dados representam a classe mais baixa da informação. São representados por: fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeo analógicos ou digitais etc.. A coleta dos dados dá-se tanto no ambiente interno como externo. Os dados não sofrem qualquer tipo de processamento, análise, interpretação ou integração. “Esta classe representa a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações” (Moresi, 2000, s/p.).

Após o processamento dos dados, que envolve um tratamento racional e organizado deles, é que se tem a informação. É a forma inteligível apresentada às pessoas que irão trabalhar com os dados processados. Os dados nesta fase passam por processos de formatação, impressão, fusão, tradução ou outras ações desse gênero capazes de dar um significado à informação.

A transformação dos dados em informações desencadeia um processo de elaboração que contribui para a formalização do problema, fornece sinais para

o levantamento de hipóteses, verificação das conseqüências das hipóteses, sugerem soluções para problemas, críticas de argumentos etc..

A partir de uma análise e avaliação das informações, surge o conhecimento embasado na confiabilidade, na relevância e importância das informações. Pessoas importantes na tomada de decisões apóiam-se nesta fase para buscar uma compreensão efetiva da situação problema.

Interagindo-se com o ambiente, o conhecimento ganha uma outra dimensão: a do aprendizado. Num movimento contínuo, o aprendizado é composto pela integração de novas informações em estruturas de conhecimento e que servirá para etapas futuras de processamento e de elaboração.

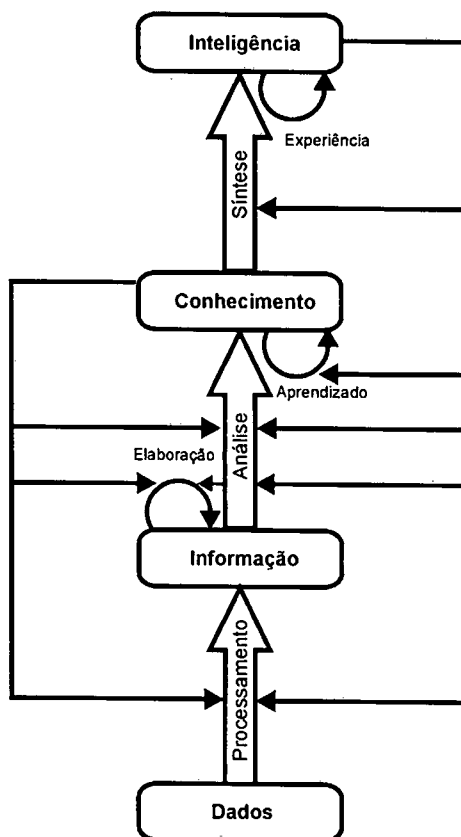
No nível mais alto encontra-se a inteligência. Aqui, a informação é o conhecimento contextualizado e pode ser entendido no sentido de oportunidade. É o conhecimento sintetizado e aplicado em uma determinada situação. Resulta da síntese do conhecimento adquirido e é utilizado por aqueles que decidem e precisam obter uma visão completa da situação.

Na transformação do conhecimento em inteligência, Moresi (2000, s/p.) conclui ser “uma habilidade puramente humana baseada em experiência e intuição, que vai muito além da capacidade de qualquer sistema especialista ou de inteligência artificial”.

Finalizando, tem-se a experiência como resultado da efetividade da inteligência. Esse ciclo de níveis hierárquicos da informação não se fecha. A experiência aperfeiçoa-se a cada tomada de decisão. Ela agrega valor ao

processo decisório da organização, tornando-a mais competitiva para atuar no ambiente externo.

Figura 3.4: Os níveis hierárquicos da informação



Fonte: Moresi, 2000, s/p.

3.6.2 Meios para comunicação empresarial

Nas seções anteriores, falou-se de processos e fluxos de comunicação. Alguns meios são utilizados para a comunicação fluir dentro de uma organização. Serão abordadas nesta seção, sucintamente, algumas formas de comunicação, sejam elas escrita (por meio impresso ou eletrônico) ou oral, que são de suma importância e de caráter relevante no desempenho das tarefas e na conduta dos funcionários em uma organização.

3.6.2.1 Correspondências

Como forma de comunicação escrita destacam-se as **correspondências**:

- *Carta Comercial*: é um instrumento de comunicação escrita, normalmente dirigida ao público externo, que transmite todas as informações que se desejam, desde que bem redigida obedecendo às normas e aos padrões da língua.

Pode levar à má interpretação, quando não é bem compreendida pelo receptor. É comum encontrar em empresas pessoas que não sabem escrever corretamente ou escrevem mal.

- *Memorando*: comunicação dirigida especificamente para o público interno. Normalmente, já existe um formulário impresso para este fim, bastando apenas preenchê-lo. Possui uma linguagem informal, rápida e objetiva. Este tipo de comunicação pode ser usado pela alta administração para os operários como também de qualquer nível da administração para níveis de supervisão. É o modo de transmitir atribuições políticas, decisões e instruções.
- *Ofício*: quase utilizado exclusivamente no serviço público, na comunicação entre chefias e com o público interno. Sua linguagem é mais formal. Cesca (1995, p. 78) afirma que “o ofício está para a empresa pública assim como a carta comercial e o memorando estão para a empresa privada”.

Para Barros (*apud* Cesca, 1995, p. 79), “embora ofício, em geral, seja quase sempre exclusivo da correspondência emitida pelos órgãos públicos estatais (ministérios, departamentos, serviços, autarquias etc.),

muitas empresas privadas se têm valido desse documento, principalmente em suas relações com aqueles órgãos, subordinando-se, também, à forma estabelecida oficialmente para tal espécie de correspondência”.

- *Circular*: é uma comunicação escrita de forma genérica. Quando uma mesma informação precisa ser repassada a vários destinatários. O conteúdo é informal e direto. Geralmente, reproduzem-se várias cópias para distribuição simultânea interna. Tem o caráter de ser dirigida a mais de uma pessoa, portanto, multidirecional. Quando uma carta, um ofício e um memorando forem dirigidos multidirecionalmente também recebem a denominação de carta-circular, ofício-circular e memorando-circular.
- *Requerimento*: utilizada somente em serviço público. É uma solicitação a uma autoridade competente, em que o interessado se identifica e se qualifica no seu conteúdo.
- *Telegrama*: é um instrumento de comunicação rápida com todos aqueles que têm ligação com a empresa, seja ele interno, externo ou misto. Seu texto é bem curto, mas a omissão de algumas palavras desnecessárias para a compreensão do texto deve ser feita com bastante cuidado. Este tipo de veículo tem um caráter emocional, já que se trata de uma comunicação para casos urgentes ou especiais. Seguem-se as normas e formas convencionais de grafia. O telegrama possui formulário próprio emitido pelas Empresas de Correios e Telégrafos. Como facilidade, pode-se expedir um telegrama por via telefônica, ditando seu conteúdo. A desvantagem é da possibilidade de haver erros na grafia do texto.

- *Telex*: é um tipo de “comunicação telegráfica que abrange a telefonia e a datilografia, transmitidas eletronicamente por meio de aparelhos especiais teleimpressores” (Cesca, 1995, p. 88). Atualmente, são raras as empresas que ainda o utiliza, optando pelo uso do *fac-símile*. Semelhante ao telegrama, no telex omitem-se vocábulos desnecessários à compreensão da mensagem, palavras não são acentuadas e as letras são todas maiúsculas.
- *Fac-símile*: conhecido na sua forma abreviada como “fax”, é um tipo de comunicação muito rápido. Utilizando um aparelho próprio, ligado à linha telefônica, a comunicação chega a seu destinatário ao mesmo tempo em que enviada. Quem recebe a mensagem também deverá ter o *fac-símile*. O emissor fica com a comunicação em sua forma original e o destinatário recebe uma cópia da mesma. É uma forma mais econômica do que o telegrama ou telex, pela velocidade de sua transmissão. O próprio aparelho de *fac-símile* emite um comprovante de que a comunicação foi transmitida contendo o dia e a hora da transmissão. Para Theobaldo de Andrade (*apud* Cesca, 1995, p. 89), “*fac-símile* é cópia exata ou reprodução de algo, geralmente produzido por um processo mecânico ou fotográfico a partir do original. Processo eletrônico de transmitir cópias exatas de material impresso ou fotográfico, através de longas distâncias”. Geralmente, é utilizado um formulário padronizado, quando se tratar de uma comunicação breve, ou uma folha de rosto para *fax* quando acompanhar um volume maior de páginas. Muito usado em circunstâncias em que seja necessário que um

documento chegue às mãos do destinatário em um curto espaço de tempo, como por exemplo, quando há necessidade da transmissão de um documento para outra parte do mundo. O inconveniente é que o papel térmico próprio utilizado pelo *fac-símile* não mantém a impressão por mais de cinco anos, se bem conservado, não exposto ao sol, lâmpadas ou calor. Deve-se evitar o contato com plásticos, óleos e produtos químicos. Se se tratar de um documento importante, convém tirar uma fotocópia até ser substituída pelo original.

3.6.2.2 Barra do *Hollerith*

A **barra do *hollerith*** é um instrumento muito útil, quando se deseja passar uma informação comum a todos, seja ela didático-educativa ou informativa. O recebimento do comprovante de remuneração nunca é recusado pelo funcionário, o qual sempre faz uma leitura minuciosa e com muita atenção. Além da vantagem da certeza do recebimento, é um veículo que circula na empresa treze meses ao ano. Mensagens de estímulo e motivação podem ser inseridas na barra do *hollerith*, desde que sejam curtas e objetivas.

3.6.2.3 Manual de integração

Outro instrumento útil nas empresas é o **manual de integração**. Tem a finalidade de integrar o funcionário ao ambiente do trabalho, deixando claros seus direitos e deveres. É o tipo de material que deve ser consultado sempre que necessário e deve estar atualizado, condizente com os objetivos e normas

da empresa. Serve tanto para apresentar a empresa ao novo funcionário como para refrescar a memória daqueles funcionários mais antigos.

O manual de instruções, também comumente chamado de manual do funcionário, normas internas ou regulamento, tem como meta “assegurar a uniformidade de procedimento numa organização, sendo ele uma ajuda ao treinamento, não seu substituto” (Chappell e Read *apud* Cesca, 1995, p. 92).

Como instrumento direto de comunicação da empresa com os funcionários, deve ter uma linguagem acessível a eles. Portanto, é dirigido somente ao público interno da empresa.

3.6.2.4 Quadro de avisos

O **quadro de avisos** é largamente utilizado nas empresas, sendo colocado em ponto estratégico. Trata-se de um veículo de comunicação interna, que deve ter uma apresentação física atraente. Tem a vantagem de serem colocadas publicações internas no que tange à transmissão de notícias locais, com o cuidado de ser de fácil leitura, isto é, tem em mente o nível intelectual de quem lê os avisos. Criando o hábito no funcionário de sempre buscar informações nesses quadros, torna-se um veículo de informações rápidas, “quentes” e atuais. O quadro de avisos é dirigido ao público interno da empresa.

3.6.2.5 Jornal mural

Muitas vezes confundido com o quadro de avisos, tem-se o **jornal mural**. O próprio nome sugere: é um jornal no mural. Portanto, deve ser tratado como um jornal, inclusive com pauta.

Considerações importantes são feitas por Fábio França (*apud* Cesca, 1995, p. 95) sobre o jornal mural:

“Entre os multimeios da comunicação empresarial, o jornal mural constitui uma das formas mais rápidas e eficientes de comunicação com os empregados. Instrumento dinâmico, abre espaço para um rol de informações jamais focalizadas por outros veículos empresariais, caracterizando-se principalmente por ser um veículo diário e imediato da comunicação na empresa com seus funcionários e de baixo custo. Definido como jornal, o mural para se tornar instrumento eficiente deve ser bem programado e executado, merecer programação editorial, pauta diária, programação visual, devendo ainda contar com recursos gráficos, fotos e ilustrações. Não pode ser peça isolada, mas parte do planejamento global da comunicação da empresa e organizado de forma a atender suas necessidades diárias de informação e como complemento de outros veículos empresariais”.

3.6.2.6 Caixa de sugestões

A **caixa de sugestões** consiste em uma caixa onde sugestões são colocadas mediante o preenchimento de um formulário. Este tipo de veículo

estimula a criatividade e o interesse do funcionário em participar da vida empresarial, principalmente quando a empresa retribui com prêmios, como dinheiro, viagens, bolsas de estudo etc..

3.6.2.7 Cartaz

O **cartaz** tem a função de complementar um plano de comunicação. É “bastante usado para transmitir instruções a respeito do trabalho e cuidados que devem ser tomados para prevenir acidentes”, diz Martha de Azevedo (*apud* Cesca, 1995, pp. 96-97). Cuidados para a criação de um bom cartaz, como tipo de letra, cores, quantidade de texto, devem ser tomados para que realmente se atinja seu objetivo.

3.6.2.8 *House-organs*

House-organs são publicações internas da empresa, como boletins, jornais e revistas. Os boletins geralmente são criados pelos próprios funcionários, sendo uma comunicação ascendente – de baixo para cima. Os jornais abordam as políticas e diretrizes da empresa; informam sobre processos de trabalho; relatam notícias sobre humanização das atividades; promovem campanhas de segurança e interesse em geral; divulga projetos sociais em que a empresa está envolvida etc.. Portanto, vê-se que o jornal apresenta matérias de interesse da empresa, mas que deve mostrar o ponto de vista do funcionário também.

Já as revistas de empresa têm o objetivo de divulgar suas atividades. Diferentemente dos jornais e boletins, possui uma diagramação mais

sofisticada, número de páginas maior, visual mais atraente e uso de um papel de melhor qualidade.

Como o boletim e o jornal, a revista mantém sua periodicidade. O público de *house-organs* pode ser tanto interno como externo, ou até misto; dependerá do objetivo que se dará à publicação. Pode ser publicado na Intranet da empresa.

3.6.2.9 Telefone

Como forma oral de se comunicar, tem-se o **telefone** – também um meio muitíssimo utilizado na comunicação da empresa. A facilidade em comunicar-se com rapidez reforça enormemente seu uso. O uso do telefone favorece a comunicação informal e horizontal, pois propicia falar com funcionário de outro setor, sem a necessidade de passar pelo chefe superior. Dessa forma, evita-se o desperdício de tempo entre um contato e outro, se fosse feito pela forma ascendente de comunicação. No entanto, normas devem ser estabelecidas para que o uso do telefone não seja indiscriminado, isto é, seu uso deve ser restrito somente ao trabalho.

3.6.2.10 Correio eletrônico – *e-mail*

Ainda como forma escrita de comunicação, assíncrona e digital, tem-se o correio eletrônico ou *e-mail*. Os primeiros usos do *e-mail* datam do fim da década de 60.

É um serviço básico de comunicação utilizando rede de computadores. O processo de troca de mensagens eletrônicas é bastante rápido e fácil,

necessitando de um programa de correio eletrônico ou navegador⁴ de Internet e do endereço eletrônico dos envolvidos.

Uma mensagem é composta de cabeçalho e corpo. O cabeçalho informa a data de envio da mensagem, o endereço do emitente, um título sobre o assunto, podendo conter um arquivo anexado à mensagem. O corpo da mensagem é o seu conteúdo em si.

Atualmente, existem programas específicos para o uso do correio eletrônico que permitem além de textos, enviar imagens, sons e vídeos anexos à mensagem.

3.6.2.11 Mensagens instantâneas

Serviços inicialmente utilizados para uso pessoal são as **mensagens instantâneas**. Existe, hoje, a possibilidade de buscar os programas para este tipo de serviço na Internet e instalá-los no computador, gratuitamente, o que contribuiu fortemente para a sua popularização.

Os programas mais conhecidos são: ICQ, da Mirabilis/AOL; ComVC, do UOL; Odigo, da Odigo; AOL Instant Messenger, da América Online; MSN Messenger Service, da Microsoft; Yahoo! Messenger, do Yahoo!; e PowWow, da Tribal Voice. Segundo a revista Info Exame (abril/2000, p.92), “o ICQ é o pioneiro na categoria e continua na dianteira em número de adeptos e qualidade de recursos”.

⁴ Navegador é o programa utilizado para visualizar e procurar páginas na Internet de forma aleatória ou sistemática.

Para obter níveis de administração e de segurança nesse tipo de serviço existem duas ferramentas, o Sametime, da Lotus, e o ICQ Groupware, da Mirabilis.

As empresas perceberam o potencial existente dos serviços de mensagens instantâneas no ambiente do trabalho para a realização de reuniões virtuais e troca rápida de informações em tempo real entre membros de uma mesma equipe ou entre parceiros de negócios.

“O trabalho cooperativo auxiliado por computador é um campo de estudo interdisciplinar, que, no âmbito da tecnologia da informação, abriga conceitos e produtos relativos, o que é comumente conhecido como *groupware* – grupo de ferramentas que permite às pessoas se comunicarem, coordenarem e colaborarem no trabalho” (Macedo, 1999, s/p.).

Na análise feita pelo INFOLAB, da revista Info Exame (2000, p.95), o Sametime foi escolhido como a melhor opção para o uso empresarial. Este serviço tem a seu favor a sofisticação dos recursos de trabalho em grupo, administração e controle. Podem-se manter conversas instantâneas, agendar e realizar encontros virtuais e compartilhar aplicações. O administrador pode controlar o acesso dos usuários, estabelecer parâmetros de segurança, monitorar o sistema e obter estatísticas de uso.

Por outro lado, o ICQ deixa a desejar em termos de gerenciamento; no entanto, conta com funções importantes para a comunicação empresarial como a troca de arquivos e a realização de *chats* (sala de bate-papo) com voz.

Enquanto o Sametime é vendido, o ICQ Groupware é gratuito. Em contrapartida negativa, o ICQ Groupware não possui suporte técnico.

Outro programa que faz parte de um pacote específico para uso corporativo é o Groove, com recursos de gerenciamento de projetos e coordenação de equipes (Reggiani, 2001).

3.6.2.12 Conferências eletrônicas

Utilizada por algumas organizações, a **conferência eletrônica** é também conhecida por e-conferências, conferências por computador, fóruns eletrônicos, listas de discussão, grupos de discussão, grupos de interesses (Gresham *apud* Macedo, 2000, s/p.).

Mensagens são transmitidas para os endereços eletrônicos a todos os participantes inscritos previamente. Este serviço disponibilizado na Internet permite que idéias e problemas sejam expressos e discutidos; a contribuição dos participantes auxilia na resolução de problemas; forma rápida de disseminação de idéias, promove o senso de comprometimento e espírito de equipe (Bishop *apud* Macedo, 2000, s/p.).

A tecnologia *Internet Phones* permite o estabelecimento de comunicações pela Internet da mesma forma que uma chamada telefônica. Alguns exemplos de produtos que implementam *Internet Phones* são: *CoolTalk*, *Microsoft's Netmeeting*, *Internet Phone*, *Internet Party Line*, *CineTalk*, *WebTalk* (Gram *apud* Schweitzer, 1999).

3.6.2.13 Vídeoconferência

Empresas equipadas de microcomputadores com câmeras digitais – *webcams* – podem fazer uso da vídeoconferência. É um investimento um pouco mais oneroso que os outros recursos obtidos pela Internet; tem, porém, suas vantagens.

Para Grenier (*apud* Schweitzer, 1999), o custo da vídeoconferência pode ser considerado alto se comparado a outros sistemas de conferência, mas é a melhor escolha quando:

- a presença é necessária;
- objetos precisam ser vistos;
- movimento, cor ou outras percepções visuais são importantes.

Reuniões virtuais por meio de vídeoconferência entre os membros de uma empresa com uma filial, por exemplo, elimina o desgaste e despesas com viagens. Aplicativos como o *NetMeeting*, da Microsoft, oferecem recursos de voz e imagens, realiza troca de arquivos, além de compartilhamento de outros aplicativos em tempo real.

Outros exemplos de programas de vídeoconferência são: *CU-SeeMe*, *Intel Internet Vídeo Phone*, *Intel ProShare*, *VDO Phone* e *Connectix VideoPhone*.

3.6.2.14 Novas tecnologias

Seguindo com o mesmo objetivo do correio eletrônico, das mensagens instantâneas e da conferência eletrônica, surge a tecnologia WAP com as informações e serviços rápidos de acesso fácil e veloz.

WAP – *Wireless Application Protocol* ou Protocolo de Aplicações sem fio é uma especificação global, isto é, um conjunto de tecnologias que permite aos donos de aparelhos sem fio – e aí estão incluídos os telefones celulares, PDAs (*Personal Digital Assistants*), rádios e *paggers* – acessar e interagir com serviços e informações.

Com a tecnologia WAP, os telefones móveis podem receber informação pertinente durante uma reunião, conferir *e-mails* em qualquer lugar, entrar com facilidade na Intranet da empresa. O telefone celular transforma-se em computador de bolso.

Para usufruir desta tecnologia, os celulares comuns precisam ser trocados por telefones WAP. Em junho de 2000, a revista Info Exame publicou um Informe Publicitário divulgando que, de acordo com o *Forrester Institute* – instituto especializado em analisar o impacto de mudanças tecnológicas – por volta de 2004, haverá mais de um bilhão de aparelhos celulares no mundo todo, sendo que 83% deles estarão ligados à rede mundial ou utilizarão o recurso de envio de mensagens.

Estes dados mostram a tendência por tecnologias mais práticas, de fácil acesso e uso rápido. A tecnologia WAP utiliza transmissão totalmente digital para garantir alta compressão de dados e aproveita ao máximo a pouca largura de banda. O setor que mais tem utilizado este tipo de tecnologia é o bancário, disponibilizando aos seus clientes consultas de saldos de conta corrente, de poupança e de investimentos.

A tecnologia WAP caminha na direção da segurança, interfaces com *smartcards*, protocolos de transporte de dados orientados por conexão e armazenamento persistente.

Outra tecnologia que desponta é o DWOS – *Digital Wireless Office System*. Desde janeiro de 2000, cerca de cem funcionários da Unisys – empresa do setor de computadores e periféricos – fazem parte do grupo escolhido para testar o DWOS. Este sistema substitui o tradicional telefone ramal PABX pelo celular. Assim, quando alguém liga para o telefone da empresa, o funcionário recebe a ligação no próprio celular, conforme informa a matéria publicada pela revista Info Exame de julho de 2000.

Usado para dar maior mobilidade ao funcionário que não precisa ficar em sua mesa aguardando uma ligação importante, pode ser configurado para receber ou não ligações mesmo fora da empresa. O celular do funcionário transforma-se em seu ramal.

3.7 Conclusão do capítulo

Vários são os recursos e meios existentes para a comunicação. A forma como são utilizados, porém, é que diferencia a eficácia ou não entre um e outro, levando em consideração o tipo de estrutura da organização.

A informação relevante deve estar ao alcance daquele que dela necessita para servir-lhe de ferramenta de comunicação coesa. A informação deve ser acessada, processada e disponibilizada de forma rápida e segura para todos.

Fator importantíssimo em qualquer estrutura organizacional é o recurso humano.

É preciso saber explorar o agente chamado *líder* para ser um desencadeador de processos de mudanças sem perder de vista os objetivos e interesses da empresa, que devem estar em uníssono com os do funcionário.

Foram abordados neste capítulo os veículos de maior utilização no processo de comunicação empresarial, principalmente com seu público interno. Outros instrumentos também são utilizados pelas empresas, que poderiam somente ser citados aqui por serem dirigidos, na maioria das vezes, para o público externo e misto, como por exemplo: mala direta; folheto e *folder*; carta informativa – *newsletter*; comunicado de imprensa (*press-release*); *teaser*; revista de empresa; relatório público anual; livro de empresa, páginas *www*.

No que diz respeito a tecnologias, é bem provável que, antes mesmo do término deste trabalho, novos avanços e diferentes serviços para auxiliar no processo de comunicação, seja ele em nível de empresa seja pessoal, terão surgidos.

*A padronização é a morte da criatividade.
A regimentação de tempos e movimentos evita a melhoria contínua.
A hierarquia sufoca a aprendizagem.*

Paul S. Adler

4 ESTUDO DE CASO

O Capítulo 4 trata de um breve histórico da instituição em estudo, o INESP. Pretende-se fazer uma apresentação do seu processo de crescimento, da sua criação até março de 2001. São ilustradas as estruturas organizacionais do INESP, da sua mantenedora FUNEDI e a ligação entre as duas.

4.1 Breve histórico do INESP

O Instituto de Ensino Superior e Pesquisa – INESP é uma instituição de ensino superior que, com quase quatro décadas de existência, se apresenta estruturalmente diferente de quando foi idealizado e constituído no início da década de 60.

Como qualquer outra organização, o INESP sofreu e sofre mudanças em sua estrutura desde sua criação decorrente de influências políticas, culturais, sociais e econômicas internas e externas que faziam e fazem com que toda organização passasse e passe pela adequação aos objetivos propostos inicialmente.

Podem-se observar, ao fazer um retrocesso da sua história, os processos de mudança por que passou a instituição.

Até março de 2001, o INESP apresenta um quadro com cerca de 1.700 alunos regularmente matriculados, Corpo Administrativo constituído pelos cinco

Órgãos de Apoio (Secretaria-Geral, Biblioteca, Serviço de Ensino, Comissão Permanente de Avaliação e Acesso, Serviços Gerais) e quatro *Órgãos Suplementares* (Laboratório de Estudos Pedagógicos e Psicopedagógicos, Centro de Extensão, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa, Núcleo de Estágios em Psicologia). O Corpo Administrativo pode ser visualizado no quadro 4.1. Até março de 2001, o INESP conta com 76 funcionários, e um corpo docente formado por 110 professores. O quadro a seguir mostra significativamente a diferença quantitativa do corpo docente, corpo discente e do corpo administrativo-técnico de 1965 e, comparativamente, com o ano 2000.

Quadro 4.1: Quadro comparativo do número de funcionários do INESP

Ano	Regime dos cursos	Corpo Docente	Corpo Discente	Corpo Administrativo-Técnico
1965	Anual	12	181	4
2000	Semestral (2º semestre)	109	1.441	76

Fonte: Secretaria do INESP, março 2001.

No ano de 1964, um grupo de professores radicados em Divinópolis teve a iniciativa de criar a primeira instituição educacional de nível superior marcando, assim, o início da trajetória do Instituto de Ensino Superior e Pesquisa – INESP. A partir do primeiro semestre do ano de 1965, tiveram início os cursos de Ciências Sociais (Licenciatura), Filosofia, Letras e Pedagogia, sendo a primeira diretoria constituída pelos componentes do grupo de idealizadores na nova instituição, Carlos Altivo e José Dias Lara, ainda sem sede própria com as atividades letivas em salas emprestadas do Colégio Estadual de Divinópolis (MG), situado no bairro Porto Velho.

O quadro 4.2, a seguir, descreve sumariamente decretos e leis que tornaram possível a existência da Fundação Educacional de Divinópolis e do Instituto de Ensino Superior e Pesquisa, na forma como apresentam atualmente.

Quadro 4.2: Decretos e leis

Lei Estadual nº 3.503, de 4 de novembro de 1965	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorização da instituição de ensino superior, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Divinópolis, mantida pela Fundação Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Divinópolis.
Decreto Estadual nº 9.435, de 24 de janeiro de 1966	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovação do primeiro Estatuto da Fundação Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Divinópolis.
Decreto Federal nº 66.990, de 4 de agosto de 1970	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorização de funcionamento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Divinópolis, mantida pela Fundação Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Divinópolis.
Decreto Federal nº 71.920, de 15 de março de 1973	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecimento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Divinópolis.
Lei Estadual nº 6.828, de 22 de julho de 1976	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alteração da denominação e estrutura da Fundação Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Divinópolis para Fundação Educacional de Divinópolis – FUNEDI.
Decreto Estadual nº 40.359, de abril de 1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agregação da Fundação Educacional de Divinópolis à Universidade do Estado de Minas Gerais.

Fonte: Regimento do Instituto de Ensino Superior e Pesquisa.

O artigo 2.º do primeiro Estatuto expressa as seguintes finalidades:

- “I – Criar, instalar e manter, sem fins lucrativos (...) a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Divinópolis, instituto de ensino superior de pesquisa e de formação profissional (...).
- II – Criar e manter serviços educativos e assistenciais que beneficiem os estudantes.

III – Promover medidas que, atendendo às reais condições e necessidades do meio, permitam ajustar o ensino aos interesses e possibilidades dos estudantes.

IV – Cuidar de atividades legadas ao ensino de estabelecimento, desenvolvendo, por todos os meios, intercâmbio cultural com entidades congêneres nacionais ou estrangeiras”.

A nova Fundação, denominada Fundação Educacional de Divinópolis, tinha como objetivos principais “manter e desenvolver, de conformidade com a legislação federal e estadual pertinente, estabelecimento integrado de ensino e pesquisa, de nível superior, destinada a proporcionar, a esse nível, formação acadêmica e profissional, podendo ainda dedicar-se ao ensino de 1.º e 2.º graus e a programas de extensão e prestação de serviços à comunidade, sempre voltadas, em todos os seus procedimentos, para atendimento às necessidades básicas do contexto regional em que se insere e a participação no processo de desenvolvimento nacional.”

Até o ano de 1982, o INESP funcionou de forma precária, indo, de sua localização inicial, no antigo Colégio Estadual, para o Convento de Santo Antônio, cedido em regime de comodato pelos franciscanos. Também foram utilizadas salas alugadas no Edifício Paulo Guimarães, no centro da cidade de Divinópolis, e no Colégio Roberto Carneiro. Mas, a partir de março de 1982, essa situação de precariedade e improviso das instalações físicas sofreu uma significativa mudança, passando o Instituto a funcionar definitivamente no Campus Universitário, onde ocupa atualmente uma área de 71.190,765 m², doada pela Fundação Cidade Universitária – CidU e pela Prefeitura Municipal

de Divinópolis. Os três primeiros prédios foram construídos com recursos oriundos da venda de terreno localizado no centro de Divinópolis, doado pelo Governo do Estado de Minas Gerais.

Três momentos são perceptíveis na trajetória do INESP. Um, quando da mudança para o Campus e da construção da sede própria. Isso propiciou a criação de novos cursos por entender que não havia infra-estrutura adequada anteriormente. Um segundo momento, portanto, caracteriza-se a partir da década de 80 com a perspectiva de integrar-se à Universidade do Estado de Minas Gerais. Mas o terceiro momento é que inaugura definitivamente uma nova fase a partir dos anos 90, quando se inicia o processo de absorção pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG, na condição de pólo regional. A partir desta etapa é que o INESP passa a experimentar um conjunto de mudanças que transformaram o seu perfil e passaram a sinalizar para uma perspectiva cada vez mais clara de atuação qualificada do ensino, da pesquisa e da extensão.

Criada pelos constituintes mineiros, em 1989, e credenciada pelo governador do Estado em abril de 1999, a Universidade do Estado de Minas Gerais congrega, sob sua administração e orientação acadêmica, diversas instituições de ensino criadas pelo Estado na década de 60, entre as quais a Fundação Educacional de Divinópolis – FUNEDI, mantenedora do INESP. A integração destas instituições à Universidade do Estado de Minas Gerais possibilita o cumprimento dos objetivos expressos na Constituição Mineira de 1989, especialmente no que diz respeito à interiorização do conhecimento, proporcionando condições materiais e humanas para que se desenvolvam

“Campi” universitários em regiões-pólo do Estado, conforme relato de Miriam Diniz de Sousa Fonseca, coordenadora da PLANEP – Assessoria de Planejamento, Desenvolvimento e Implementação de Projetos Especiais.

Foi a partir do processo de absorção pela UEMG que houve uma significativa mudança na qualificação do corpo docente do INESP. Nas duas décadas iniciais de seu funcionamento, o INESP tinha um corpo docente formado, em boa parte, por possuidores apenas do título de graduação, por um reduzido conjunto de especialistas *lato sensu* e por um número praticamente desprezível de mestres e doutores. A partir dos anos 90, motivados pela perspectiva de integração à Universidade, o próprio corpo docente tem-se colocado em movimento, tendo em vista a qualificação e a obtenção de títulos compatíveis com o novo contexto e com as novas perspectivas. Atualmente, se comparada às décadas iniciais, a situação apresenta-se de forma invertida: cresceu o número de especialistas *lato sensu*, mas cresceu mais consideravelmente ainda o número de mestres e de doutores, sendo significativo o número de docentes que se encontram cursando mestrado e/ou doutorado. Vale dizer também que o INESP regulamentou o processo de seleção de novos docentes e que esta somente ocorre por meio de seleção pública. Tudo isso permite dizer que o INESP não é mais uma instituição isolada da comunidade científica e que o perfil de qualificação de seu corpo docente tem apresentado progressos significativos e compatíveis com as exigências de um ensino de alta qualidade e da própria produção de conhecimentos.

Outro aspecto demonstrativo dos novos rumos que o INESP passou a percorrer, a partir da perspectiva de integrar-se definitivamente à UEMG diz respeito à sua expansão acadêmica: a decisão de investir em novos cursos, tomada ainda na década de 80 resultou na implantação, a partir da década de 90, dos cursos de Psicologia, Bacharelado em Ciências Sociais, Biologia, Matemática, Engenharia Civil com ênfase em Meio Ambiente, Enfermagem, Comunicação Social, com habilitações em Jornalismo e Publicidade e Propaganda, Geografia e História. Para funcionamento no segundo semestre de 2001: Normal Superior, Administração e Administração com habilitação em Comércio Exterior.

O que se percebe é que não houve, até cerca de quatro a cinco anos atrás, desde o início da criação da Instituição, uma preocupação com o crescimento que ela vinha sofrendo e as implicações diretas que acarretavam, dada a não-preparação estrutural da organização. Parecia mais uma organização familiar, onde o fluxo de comunicação acontecia de maneira facilitada pelo então pequeno volume de informações que circulavam.

As modificações pelas quais o INESP vem sofrendo faz parte de toda uma transformação mundial, com a globalização da indústria, do setor financeiro e comercial, do surgimento das novas tecnologias, da mudança de paradigmas⁵. Acontecimentos que ocorrem no Leste Europeu, por exemplo, refletem direta ou indiretamente na América Latina. As repercussões surtem seus efeitos quase que momentaneamente. Existe uma interconexão mundial em todas as esferas sociais, políticas, econômicas e ambientais.

⁵ Paradigma: do grego "paradeigma" = padrão. (Capra, 1982, p. 28).

Dada à complexidade de fatores que surgem, devido a essas transformações, a instituição há que se adequar e se adaptar para, no mínimo, a sobrevivência. Tais transformações não surgem repentinamente. Segundo Senge,

“a ironia é que, hoje, as principais ameaças à sobrevivência, tanto nas organizações quanto em nossas sociedades, não vêm dos eventos súbitos mas de processos lentos e graduais: a corrida armamentista, a degeneração do meio ambiente, a erosão do sistema educacional público de uma sociedade, o capital físico cada vez mais obsoleto e a queda da qualidade do projeto ou produto (pelo menos em relação à qualidade dos concorrentes) são processos lentos, graduais” (Senge, 1999, p. 55)

Atualmente, o INESP passa por reformulação, por discussões internas para criação de outro instituto, ampliação do espaço físico do Campus, criação de novos cursos, investimento no corpo docente. Tudo isto para tentar acompanhar o mercado que exige indivíduos capacitados para o novo perfil de profissionais do século que se inicia.

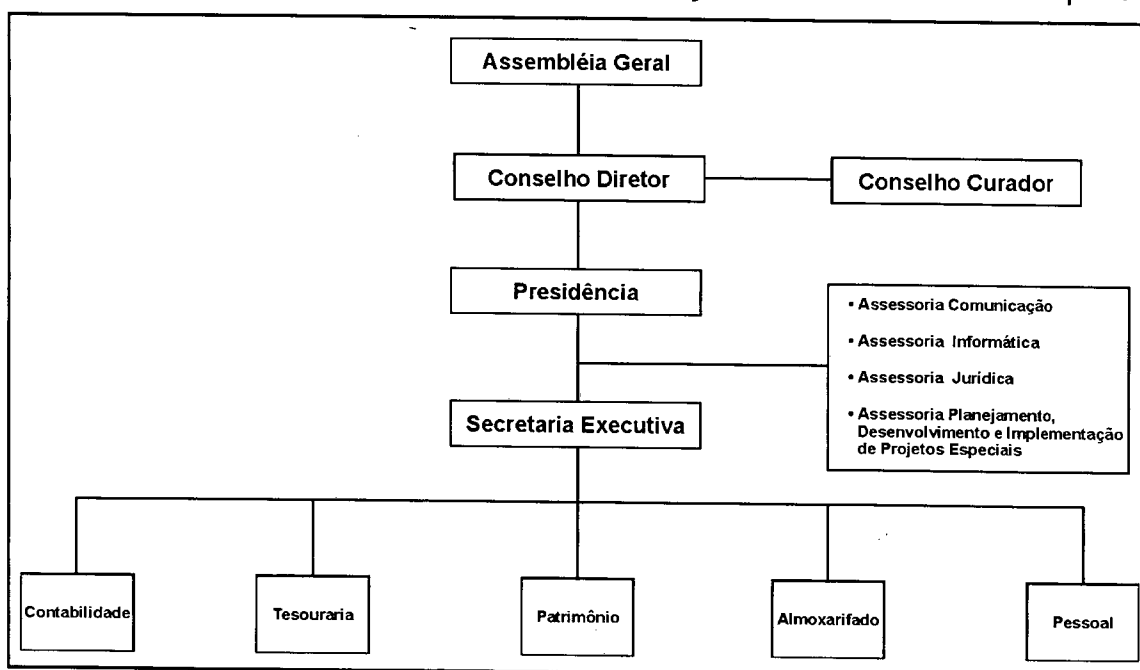
As transformações no INESP, como nas organizações e na sociedade, ocorrem numa velocidade estonteante que, provavelmente, ao concluir este trabalho, muitas mudanças acontecerão sem que seja possível constar neste breve histórico.

4.2 Estrutura organizacional do INESP

Conforme visto no Capítulo 3, seção 3.5 Estrutura organizacional, o INESP apresenta uma estrutura hierárquica, departamentalizada pelo tipo funcional, em que fica claro identificar os níveis de hierarquia existentes.

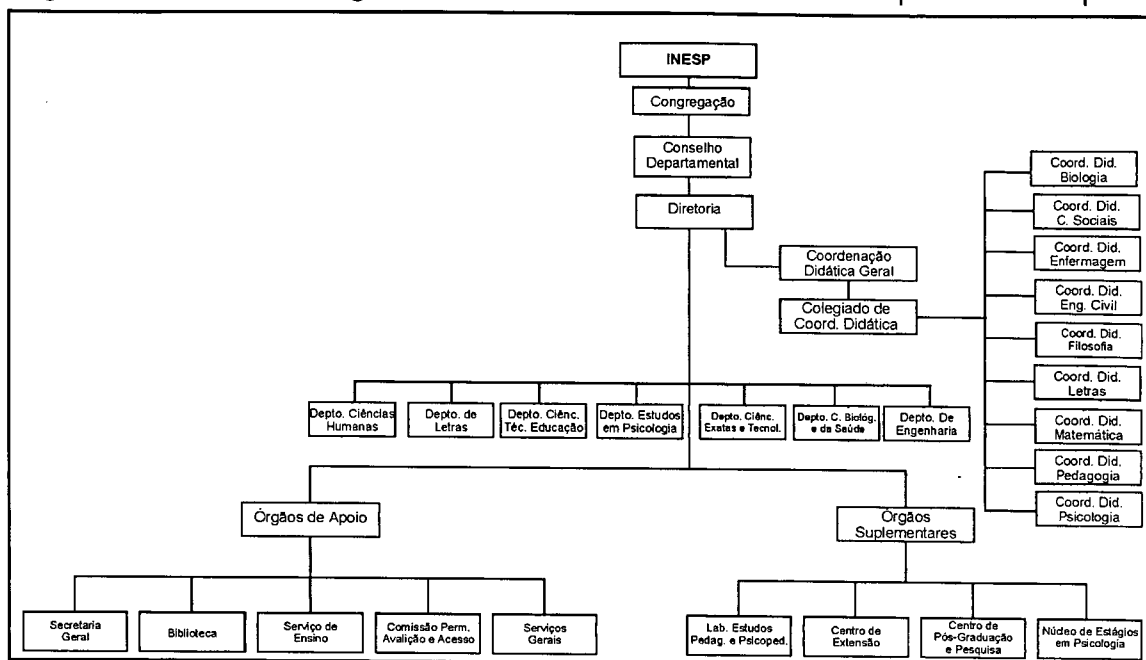
A seguir, a figura 4.1 mostra o organograma da Fundação Educacional de Divinópolis – FUNEDI e a figura 4.2, do Instituto de Ensino Superior e Pesquisa – INESP. Ambos foram elaborados a partir do Estatuto da FUNEDI, publicado no jornal Minas Gerais, Diário do Executivo, p. 6-7, de 4 de outubro de 1977, Decreto n.º 18.721, de 3 de outubro de 1977.

Figura 4.1: Estrutura organizacional da Fundação Educacional de Divinópolis



Fonte: PLANEP, 2001.

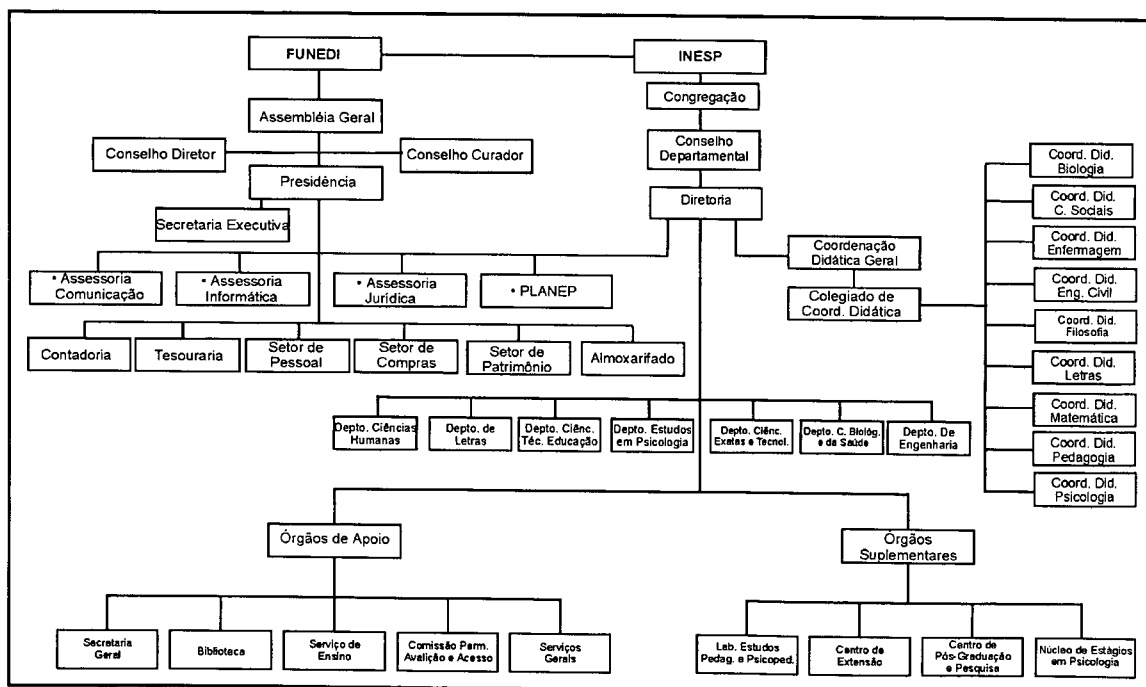
Figura 4.2: Estrutura organizacional do Instituto de Ensino Superior e Pesquisa



Fonte: PLANEP, 2001.

A figura 4.3 ilustra a ligação estrutural entre a Fundação Educacional de Divinópolis e o Instituto de Ensino Superior e Pesquisa.

Figura 4.3: Estrutura organizacional FUNEDI – INESP



Fonte: PLANEP, 2001.

*Seja o que for que chamemos de realidade, só é revelado a nós
através de uma construção da qual nós participamos.*

Ilya Prigogine, Prêmio Nobel 1977

5 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

O método da pesquisa de campo é explicado neste Capítulo para se ter uma idéia da natureza da pesquisa, da amostragem utilizada e de como ocorreu a coleta de dados.

5.1 Natureza do estudo e método empregado

O presente trabalho é um estudo de natureza exploratória buscando obter subsídios para argumentação das hipóteses.

A pesquisa feita neste estudo tentou analisar em que medida as respostas sobre as práticas gerenciais relacionadas à aprendizagem, aos tipos de comunicação e relações interpessoais são afetadas pelas características dos respondentes (área de atuação, poder de decisão, tempo de experiência, cargo, comprometimento com a empresa etc.).

5.2 Amostragem

A população da pesquisa abrangeu os setores administrativos da Instituição. Foram distribuídos questionários, cuja representação da população teve como propósito envolver pessoas de todos os níveis hierárquicos.

Dividiram-se os setores em áreas Técnica, Administrativa e Operacional, que correspondem a:

- Técnica: Assessoria de Comunicação, Assessoria de Planejamento, Desenvolvimento e Implementação de Projetos Especiais, Assessoria Jurídica, Centro de Extensão, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa, Centro de Processamento de Dados, Coordenação Didática, Laboratório de Estudos Pedagógicos e Psicopedagógicos, Núcleo de Estágios em Psicologia e Serviço de Ensino.
- Administrativa: Comissão Permanente de Processo de Avaliação e Acesso, Contadoria, Departamento Pessoal, Diretoria, Fundação Educacional de Divinópolis, Internesp (Provedor de Acesso à Internet), Secretaria-Geral e Tesouraria.
- Operacional: Biblioteca, Manutenção e Projetos, Patrimônio / Almoxarifado e Serviços de Transporte.

A população compreendeu pessoas envolvidas desde o início da criação da organização em estudo, pessoas-chave no processo de seu crescimento; pessoas que vivenciaram etapas de mudanças internas; e pessoas que ingressaram na Instituição mais recentemente (até menos de um ano). Incluem os funcionários, com vínculo empregatício, e os estagiários (alunos que prestam serviço à Instituição em troca de parcela da mensalidade).

5.3 Coleta de dados

A coleta de dados deu-se por meio de questionário (ver Anexo 4) dividido em blocos temáticos, de linguagem simples e acessível a todos os informantes.

Na primeira parte, as questões tentaram qualificar o perfil do respondente, sendo uma pergunta para ser preenchida e cinco perguntas com questões fechadas do tipo múltipla escolha.

A segunda parte do questionário contou com nove questões, pelas quais se procurou avaliar a situação atual da Instituição.

Na segunda e terceira partes foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de quatro pontos (duas positivas, uma negativa e um ponto neutro), na tentativa de avaliar a intensidade de um sentimento ou percepção. As perguntas foram derivadas a partir da revisão da literatura.

Os questionários foram respondidos entre 23 a 31 de maio de 2001, deixados nos setores e o recolhimento efetuado após alguns dias, com explicação inicial da autora.

Uma carta acompanhou o questionário esclarecendo sobre o uso das informações coletadas, isto é, as respostas teriam o propósito único e exclusivo para o estudo de caso da Instituição e para análise da situação atual da organização. Tal procedimento aumentou, significativamente, o nível de cooperação e autenticidade dos respondentes, já que não foi requisitada a identificação pessoal dos mesmos.

5.4 Discussão sobre a validade e confiabilidade da pesquisa

O questionário foi embasado em extensa e profunda revisão bibliográfica, o que reforça para aumentar a validade construída e satisfeita do tratamento das questões.

A amostragem parece ter sido representativa do universo e ter contribuído para a redução de erros na análise. Dos cem questionários distribuídos, 86 foram respondidos e entregues.

Um fator, porém, que pode influenciar negativamente reside na segunda parte do questionário pelo fato de as questões serem intrinsecamente subjetivas.

Mesmo que tu já tenhas feito uma longa caminhada, há sempre um caminho a fazer.

Santo Agostinho

6 RESULTADOS E PROPOSTA DE AÇÃO

O Capítulo 6 apresenta os resultados da pesquisa de campo discutindo as respostas obtidas. É feita uma proposta de ação como objetivo inicial deste trabalho fundamentado nos referenciais teóricos e nas conclusões da pesquisa.

Como objetivo geral, este trabalho identifica e propõe ações necessárias para a excelência na comunicação entre os indivíduos e para o fortalecimento da gestão organizacional.

Este trabalho apresenta como objetivos específicos iniciais:

- Identificar falhas no processo de comunicação.
- Verificar a existência de mecanismos de integração existentes ou não entre os membros e a instituição.
- Sugerir políticas de gestão de recursos humanos para dar sustentação e induzir o aprendizado e a inovação.

Sem o intuito de repetir as conclusões feitas anteriormente apresentadas ao longo deste trabalho, buscou-se evidenciar, explicitar e refletir sobre como as várias abordagens e dimensões do processo comunicacional e de aprendizagem se apóiam umas nas outras, dentro de uma perspectiva sistêmica.

Além disso, à luz destas reflexões, podem-se revisitar os resultados da pesquisa empírica elaborada e realçar o que se acredita serem as principais contribuições deste estudo.

Em seguida, são apresentados os resultados e considerações finais da pesquisa de campo. São feitas, também, algumas sugestões para futuras pesquisas.

6.1 Discussão dos resultados

Por meio dos resultados obtidos pela pesquisa de campo, pode-se constatar que existe tendência (53,5% – Tabela 01) a um conformismo em acatar regras, normas, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes, significando limitações que impeçam o desenvolvimento individual e a liberdade de criação. Tal conformismo é mais evidente nas áreas Administrativa e Operacional (65,5% e 63,2%, respectivamente – Tabela 02), o que é compreensível devido à natureza das tarefas que tais áreas executam. Já a área Técnica demonstra uma certa liberdade em executar suas tarefas, considerando que não há limitações impostas por parte da chefia.

Tabela 01: Muitas limitações impostas pelo seu chefe superior, isto é, regras, normas, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes fazem com que você se amolde ou se conforme, ao invés de poder fazer seu trabalho com ampla liberdade.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	9,3%	4,9%	20,0%	-	8,6%	11,8%	16,7%	9,1%	-	11,1%	-
Concordo parcialmente	53,5%	55,7%	48,0%	75,0%	42,9%	58,8%	66,7%	54,5%	50,0%	66,7%	50,0%
Discordo	34,9%	37,7%	28,0%	25,0%	42,9%	29,4%	16,7%	36,4%	50,0%	22,2%	50,0%
NS/NR	2,3%	1,6%	4,0%	-	5,7%	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/maio de 2001

Legenda:

- 1 - 2º grau completo
- 2 - Superior incompleto
- 3 - Superior completo

- 4 - Possui especializ. na área em que atua

- 5 - Possui especialização fora da área em que atua
- 6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua
- 7 - Tem mestrado ou é mestrando
- 8 - Outros

Tabela 02: Muitas limitações impostas pelo seu chefe superior, isto é, regras, normas, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes fazem com que você se amolde ou se conforme, ao invés de poder fazer seu trabalho com ampla liberdade.

RESPOSTAS	GERAL	ÁREA			TEMPO DE SERVIÇO					
		Técnica	Administrativa	Operacional	- de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 6 nos	De 6 a 9 anos	De 9 a 12 anos	+ de 12 anos
Concordo totalmente	9,3%	7,9%	6,9%	15,8%	5,9%	12,0%	5,9%	50,0%	33,3%	4,5%
Concordo parcialmente	53,5%	39,5%	65,5%	63,2%	29,4%	52,0%	58,8%	50,0%	-	77,3%
Discordo	34,9%	50,0%	24,1%	21,1%	58,8%	32,0%	35,3%	-	66,7%	18,2%
NS/NR	2,3%	2,6%	3,4%	-	5,9%	4,0%	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	38	29	19	17	25	17	2	3	22

Fonte: Pesquisa direta/maio de 2001

A questão em assumir a responsabilidade para tomar decisões e resolver problemas sem ter que verificar cada etapa com o chefe superior é considerada, em parte, como limitada. Concordam parcialmente que dependem do aval da chefia para tomar providências 58,1% dos entrevistados (Tabelas 03 e 04).

Tabela 03: No seu setor, você assume a responsabilidade de tomar decisões e resolver problemas sem ter de verificar cada etapa com o chefe superior.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	9,3%	6,6%	16,0%	-	5,7%	5,9%	33,3%	18,2%	50,0%	-	-
Concordo parcialmente	58,1%	54,1%	68,0%	25,0%	45,7%	76,5%	66,7%	45,5%	-	100%	100%
Discordo	31,4%	37,7%	16,0%	75,0%	45,7%	17,6%	-	36,4%	50,0%	-	-
NS/NR	1,2%	1,6%	-	-	2,9%	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/maio de 2001

Legenda:

1 - 2º grau completo
2 - Superior incompleto

3 - Superior completo

4 - Possui especializ. na área em que atua

5 - Possui especialização fora da área em que atua

6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua

7 - Tem mestrado ou é mestrando

8 - Outros

Tabela 04: No seu setor, você assume a responsabilidade de tomar decisões e resolver problemas sem ter de verificar cada etapa com o chefe superior.

RESPOSTAS	GERAL	ÁREA			TEMPO DE SERVIÇO					
		Técnica	Administrativa	Operacional	- de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 6 anos	De 6 a 9 anos	De 9 a 12 anos	+ de 12 anos
Concordo totalmente	9,3%	15,8%	3,4%	5,3%	5,9%	8,0%	11,8%	-	33,3%	9,1%
Concordo parcialmente	58,1%	52,6%	58,6%	68,4%	52,9%	52,0%	58,8%	100%	66,7%	63,6%
Discordo	31,4%	31,6%	34,5%	26,3%	35,3%	40,0%	29,4%	-	-	27,3%
NS/NR	1,2%	-	3,4%	-	5,9%	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	38	29	19	17	25	17	2	3	22

Fonte: Pesquisa direta/maio de 2001.

O reconhecimento e a recompensa por um bom trabalho não são totalmente verificados. Há uma concordância (35% – Tabelas 05 e 06) de que existe a recompensa e reconhecimento pela tarefa executada. É mais significativa, no entanto, o percentual de que faltam estímulo e motivação por parte da chefia (45,3% – Tabela 05).

Tabela 05: Você sente que é reconhecido(a) e recompensado(a) de maneira positiva por um bom trabalho.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	35%	36,1%	32,0%	50,0%	42,9%	41,2%	-	27,3%	50,0%	22,2%	-
Concordo parcialmente	45,3%	52,5%	28,0%	25,0%	45,7%	47,1%	16,7%	45,5%	50,0%	66,7%	50,0%
Discordo	17,4%	9,8%	36,0%	25,0%	8,6%	11,8%	66,7%	27,3%	-	11,1%	50,0%
NS/NR	2,3%	1,6%	4,0%	-	2,9%	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	83%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

1 - 2º grau completo
2 - Superior incompleto

3 - Superior completo

4 - Possui especializ. na área em que atua

5 - Possui especialização fora da área em que atua

6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua

7 - Tem mestrado ou é mestrando

8 - Outros

Tabela 06: Você sente que é reconhecido(a) e recompensado(a) de maneira positiva por um bom trabalho.

RESPOSTAS	GERAL	ÁREA			TEMPO DE SERVIÇO					
		Técnica	Administrativa	Operacional	- de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 6 anos	De 6 a 9 anos	De 9 a 12 anos	+ de 12 anos
Concordo totalmente	35%	39,5%	37,9%	21,1%	52,9%	44,0%	17,6%	-	-	31,8%
Concordo parcialmente	45,3%	44,7%	48,3%	42,1%	41,2%	36,0%	58,8%	50,0%	100%	40,9%
Discordo	17,4%	13,2%	10,3%	36,8%	-	16,0%	23,5%	50,0%	-	27,3%
NS/NR	2,3%	2,6%	3,4%	-	5,9%	4,0%	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	38	29	19	17	25	17	2	3	22

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

A organização interna dos setores e os objetivos da Instituição não estão total e claramente definidos (48,8% – Tabela 07). Tal desorganização e falta de clareza dos objetivos tendem à desordem e à confusão internas. Um número significativo (43% – Tabela 07) concorda que há clareza dos objetivos, o que mostra uma certa divisão sobre esta questão. Na área Administrativa, tal clareza não é percebida, sendo considerável o número de funcionários que não percebem os objetivos da Instituição (13,8% – Tabela 08).

Tabela 07: No seu setor, as coisas são bem organizadas e os objetivos da Instituição estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados ou confusos.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	43%	37,7%	56,0%	25,0%	45,7%	41,2%	50,0%	36,4%	100%	33,3%	50,0%
Concordo parcialmente	48,8%	52,5%	40,0%	75,0%	42,9%	47,1%	50,0%	63,6%	-	55,6%	50,0%
Discordo	7%	8,2%	4,0%	-	8,6%	11,8%	-	-	-	11,1%	-
NS/NR	1,2%	1,6%	-	-	2,9%	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

1 - 2º grau completo
2 - Superior incompleto

3 - Superior completo

4 - Possui especializ. na área em que atua

5 - Possui especialização fora da área em que atua

6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua

7 - Tem mestrado ou é mestrando

8 - Outros

Tabela 08: No seu setor, as coisas são bem organizadas e os objetivos da Instituição estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados ou confusos.

RESPOSTAS	GERAL	ÁREA			TEMPO DE SERVIÇO					
		Técnica	Administrativa	Operacional	- de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 6 anos	De 6 a 9 anos	De 9 a 12 anos	+ de 12 anos
Concordo totalmente	43%	52,6%	24,1%	52,6%	41,2%	48,0%	47,1%	50,0%	-	40,9%
Concordo parcialmente	48,8%	44,7%	58,6%	42,1%	47,1%	44,0%	52,9%	50,0%	100%	45,5%
Discordo	7%	2,6%	13,8%	5,3%	5,9%	8,0%	-	-	-	13,6%
NS/NR	1,2%	-	3,4%	-	5,9%	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	38	29	19	17	25	17	2	3	22

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

A falta de clareza dos objetivos da Instituição propicia o desestímulo e colaboram para o baixo grau de comprometimento do funcionário com a Instituição, pois os objetivos de ambos tendem a uma direção de divergência (ver Tabelas 09 e 10).

Tabela 09: Os funcionários julgam os objetivos da Instituição como estimulantes, com alto grau de comprometimento existente entre eles.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	25,6%	23,0%	32,0%	50,0%	20,0%	11,8%	33,3%	27,3%	-	44,4%	100%
Concordo parcialmente	50%	47,5%	56,0%	25,0%	51,4%	58,8%	50,0%	45,5%	100%	44,4%	-
Discordo	12,8%	13,1%	12,0%	25,0%	17,1%	11,8%	16,7%	9,1%	-	-	-
NS/NR	11,6%	16,4%	-	-	11,4%	17,6%	-	18,2%	-	11,1%	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

1 - 2º grau completo
2 - Superior incompleto

3 - Superior completo

4 - Possui especializ. na área em que atua

5 - Possui especialização fora da área em que atua

6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua

7 - Tem mestrado ou é mestrando

8 - Outros

Tabela 10: Os funcionários julgam os objetivos da Instituição como estimulantes, com alto grau de comprometimento existente entre eles.

RESPOSTAS	GERAL	ÁREA			TEMPO DE SERVIÇO					
		Técnica	Administrativa	Operacional	- de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 6 nos	De 6 a 9 anos	De 9 a 12 anos	+ de 12 anos
Concordo totalmente	25,6%	26,3%	24,1%	26,3%	23,5%	12,0%	29,4%	50,0%	-	40,9%
Concordo parcialmente	50%	44,7%	58,6%	47,4%	41,2%	64,0%	47,1%	50,0%	66,7%	40,9%
Discordo	12,8%	13,2%	6,9%	21,1%	23,5%	12,0%	5,9%	-	33,3%	9,1%
NS/NR	11,6%	15,8%	10,3%	5,3%	11,8%	12,0%	17,6%	-	-	9,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	38	29	19	17	25	17	2	3	22

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

A amizade e o bom relacionamento são características marcantes dentro de cada setor (65,1% – Tabelas 11 e 12). Estas predominâncias apóiam o sentimento de que as boas relações interpessoais ou intergrupais devem prevalecer no ambiente de trabalho. Isto é mais significativamente constatado na área Técnica (81,6% – Tabela 12). Existe, porém, a discordância desta boa relação interpessoal ou intergrupai em todas as áreas (aproximadamente 7% em cada área – Tabela 12).

Tabela 11: Em **seu setor**, a amizade/bom relacionamento é uma norma valorizada, onde você e seus colegas confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. Ou seja, existe o sentimento de que as boas relações interpessoais ou intergrupais prevalecem no ambiente de trabalho.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	65,1%	63,9%	68,0%	75,0%	57,1%	76,5%	66,7%	54,5%	50,0%	77,8%	100%
Concordo parcialmente	26,7%	29,5%	20,0%	25,0%	31,4%	23,5%	16,7%	36,4%	50,0%	11,1%	-
Discordo	7%	4,9%	12,0%	-	8,6%	-	16,7%	9,1%	-	11,1%	-
NS/NR	1,2%	1,6%	-	-	2,9%	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

- 1 - 2º grau completo
- 2 - Superior incompleto
- 3 - Superior completo
- 4 - Possui especializ. na área em que atua

- 5 - Possui especialização fora da área em que atua
- 6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua
- 7 - Tem mestrado ou é mestrando
- 8 - Outros

Tabela 12: Em **seu setor**, a amizade/bom relacionamento é uma norma valorizada, onde você e seus colegas confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. Ou seja, existe o sentimento de que as boas relações interpessoais ou intergrupais prevalecem no ambiente de trabalho.

RESPOSTAS	GERAL	ÁREA			TEMPO DE SERVIÇO					
		Técnica	Administrativa	Operacional	- de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 6 nos	De 6 a 9 anos	De 9 a 12 anos	+ de 12 anos
Concordo totalmente	65,1%	81,6%	48,3%	57,9%	70,6%	68,0%	58,8%	50,0%	100 %	59,1%
Concordo parcialmente	26,7%	10,5%	41,4%	36,8%	17,6%	24,0%	41,2%	50,0%	-	27,3%
Discordo	7%	7,9%	6,9%	5,3%	5,9%	8,0%	-	-	-	13,6%
NS/NR	1,2%	-	3,4%	-	5,9%	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	38	29	19	17	25	17	2	3	22

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001.

Ao contrário do que ocorre dentro dos setores, no âmbito da Instituição, é relevante o índice de discordância de boa relação interpessoal ou intergrupai (22,1% – Tabela 13). Verifica-se que existe um impedimento (59,3% – Tabela 13) quanto à confiança nos colegas de outros setores e falta de apoio destes, quando necessário. Tal constatação é marcante na área Operacional (63,2% – Tabela 14). É curioso notar que a área Operacional serve, basicamente, de apoio às outras áreas, mas esta não percebe essa reciprocidade.

Tabela 13: Na **Instituição**, você considera que a amizade/bom relacionamento é uma norma valorizada, onde você confia nos colegas de outros setores e sente apoio deles quando necessário.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	15,1%	11,5%	24,0%	50,0%	17,1%	11,8%	-	-	-	22,2%	50,0%
Concordo parcialmente	59,3%	65,6%	44,0%	50,0%	51,4%	64,7%	33,3%	81,8%	100%	66,7%	50,0%
Discordo	22,1%	19,7%	28,0%	-	25,7%	17,6%	66,7%	18,2%	-	11,1%	-
NS/NR	3,5%	3,3%	4,0%	-	5,7%	5,9%	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

- 1 - 2º grau completo
- 2 - Superior incompleto
- 3 - Superior completo
- 4 - Possui especializ. na área em que atua

- 5 - Possui especialização fora da área em que atua
- 6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua
- 7 - Tem mestrado ou é mestrando
- 8 - Outros

Tabela 14: Na **Instituição**, você considera que a amizade/bom relacionamento é uma norma valorizada, onde você confia nos colegas de outros setores e sente apoio deles quando necessário.

RESPOSTAS	GERAL	ÁREA			TEMPO DE SERVIÇO					
		Técnica	Administrativa	Operacional	- de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 6 nos	De 6 a 9 anos	De 9 a 12 anos	+ de 12 anos
Concordo totalmente	15,1%	18,4%	10,3%	15,8%	11,8%	28,0%	5,9%	-	-	13,6%
Concordo parcialmente	59,3%	60,5%	55,2%	63,2%	52,9%	56,0%	76,5%	50,0%	33,3%	59,1%
Discordo	22,1%	21,1%	24,1%	21,1%	23,5%	16,0%	17,6%	50,0%	66,7%	22,7%
NS/NR	3,5%	-	10,3%	-	11,8%	-	-	-	-	4,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	38	29	19	17	25	17	2	3	22

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

As diferentes opiniões expostas pelos funcionários dentro do setor são normalmente consideradas (51% – Tabela 15). A área Técnica concorda em sua maioria com a diversidade de pensamentos (60,5% – Tabela 16), o que implica em contribuições pessoais (conhecimento tácito). Já as áreas Administrativa (10,3% – Tabela 16) e Operacional (21,1% – Tabela 16) encontram dificuldade em expor suas opiniões e em discuti-las.

As respostas analisadas não determinam, exatamente, o fluxo das comunicações. O que se verifica é que tanto podem ser verticais descendentes, ascendentes e/ou horizontais.

Tabela 15: Seus colegas em seu setor consideram diferentes opiniões, ou seja, existe uma disponibilidade por parte deles em levantar e discutir problemas, acatando diferentes linhas de pensamento, ao invés de ignorá-las.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	51%	50,8%	52,0%	50,0%	51,4%	58,8%	50,0%	27,3%	50,0%	77,8%	-
Concordo parcialmente	35%	31,1%	44,0%	25,0%	31,4%	35,3%	50,0%	36,4%	50,0%	22,2%	100%
Discordo	10,5%	13,1%	4,0%	25,0%	8,6%	5,9%	-	36,4%	-	-	-
NS/NR	3,5%	4,9%	-	-	8,6%	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

1 - 2º grau completo

2 - Superior incompleto

3 - Superior completo

4 - Possui especializ. na área em que atua

5 - Possui especialização fora da área em que atua

6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua

7 - Tem mestrado ou é mestrando

8 - Outros

Tabela 16: Seus colegas em seu setor consideram diferentes opiniões, ou seja, existe uma disponibilidade por parte deles em levantar e discutir problemas, acatando diferentes linhas de pensamento, ao invés de ignorá-las.

RESPOSTAS	GERAL	ÁREA			TEMPO DE SERVIÇO					
		Técnica	Administrativa	Operacional	- de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 6 nos	De 6 a 9 anos	De 9 a 12 anos	+ de 12 anos
Concordo totalmente	51%	60,5%	51,7%	31,6%	64,7%	44,0%	52,9%	-	33,3%	54,5%
Concordo parcialmente	35%	26,3%	37,9%	47,4%	35,3%	36,0%	35,3%	100%	33,3%	27,3%
Discordo	10,5%	5,3%	10,3%	21,1%	-	8,0%	11,8%	-	33,3%	18,2%
NS/NR	3,5%	7,9%	-	-	-	12,0%	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	38	29	19	17	25	17	2	3	22

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001.

O fluxo de comunicação é percebido em boa parte como vertical descendente (46,5% – Tabela 17) havendo uma flexibilidade (30,2% – Tabela 17) desse verticalidade, em que o fluxo deixa de ter uma rigidez no seu direcionamento (18,6% – Tabela 17). As comunicações procedentes da chefia são, geralmente, feitas por ordem escrita direta (39,5% – Tabela 18), mas existe, ainda, uma informalidade no processo comunicacional.

Tabela 17: O fluxo de comunicação na Instituição segue as posições de hierarquia de autoridades fixadas formalmente. Isto é, passam da direção aos chefes dos setores, dos chefes dos setores para os funcionários de cada setor.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	46,5%	49,2%	40,0%	50,0%	60,0%	52,9%	16,7%	45,5%	-	22,2%	-
Concordo parcialmente	30,2%	29,5%	32,0%	25,0%	22,9%	35,3%	33,3%	9,1%	100%	44,4%	100%
Discordo	18,6%	16,4%	24,0%	25,0%	14,3%	5,9%	50,0%	27,3%	-	33,3%	-
NS/NR	4,7%	4,9%	4,0%	-	2,9%	5,9%	-	18,2%	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

- 1 - 2º grau completo

2 - Superior incompleto

3 - Superior completo

4 - Possui especializ. na área em que atua
- 5 - Possui especialização fora da área em que atua

6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua

7 - Tem mestrado ou é mestrando

8 - Outros

Tabela 18: As comunicações procedentes da chefia da Instituição são, normalmente, instruções administrativas (normas, instruções, ordens, regras, etc.), feitas com grande especificidade, por meio de ordens escritas diretas.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	39,5%	44,3%	28,0%	50,0%	45,7%	41,2%	33,3%	36,4%	50,0%	22,2%	-
Concordo parcialmente	41,9%	37,7%	52,0%	50,0%	34,3%	41,2%	50,0%	54,5%	-	55,6%	50,0%
Discordo	15,1%	14,8%	16,0%	-	14,3%	17,6%	16,7%	9,1%	50,0%	22,2%	-
NS/NR	3,5%	3,3%	4,0%	-	5,7%	-	-	-	-	-	50,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

1 - 2º grau completo

2 - Superior incompleto

3 - Superior completo

4 - Possui especializ. na área em que atua

5 - Possui especialização fora da área em que atua

6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua

7 - Tem mestrado ou é mestrando

8 - Outros

De acordo com a teoria estudada, pela verticalização do fluxo de comunicação, o ambiente de trabalho possui uma atmosfera mais autoritária.

A estrutura organizacional do INESP possui uma composição tradicional formal, em que está claramente determinado quem é subordinado a quem em termos de autoridade. Apesar de este tipo de estrutura utilizar canais formais de comunicação, são utilizados também os canais informais. Tal informalidade prejudica a padronização do processo de comunicação, mas por outro lado aponta relações informais entre os funcionários. A informalidade é reforçada pelas relações estabelecidas pelos funcionários, quando se observa o alto percentual de funcionários que possuem de um a seis anos de tempo de serviço (48,84%), como daqueles que possuem mais de seis anos (31,39%).

A departamentalização é evidente, isto é, os departamentos ou setores são agrupados por pessoas que realizam atividades de uma mesma área técnica.

O estímulo ao aprendizado individual e a busca de uma melhoria no desempenho do trabalho por parte da chefia (40,7% – Tabela 19) poderia ser

melhor trabalhado, considerando aqueles que julgam não haver estímulo (13,9% – Tabela 19). Na área Administrativa é alto o índice dos que consideram o desestímulo (24,1% – Tabela 20).

Tabela 19: Você obtém por parte da chefia um retorno adequado (positivo ou negativo), cuja preocupação maior é o de estimulá-lo(a) ao aprendizado individual e a melhorar o desempenho de seu trabalho.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	40,7%	44,3%	32,0%	75,0%	40,0%	52,9%	16,7%	27,3%	-	44,4%	50,0%
Concordo parcialmente	44,2%	42,6%	48,0%	-	48,6%	23,5%	83,3%	54,5%	100%	33,3%	50,0%
Discordo	13,9%	11,5%	20,0%	25,0%	8,6%	23,5%	-	18,2%	-	22,2%	-
NS/NR	1,2%	1,6%	-	-	2,9%	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

- | | |
|--|--|
| 1 - 2º grau completo | 5 - Possui especialização fora da área em que atua |
| 2 - Superior incompleto | 6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua |
| 3 - Superior completo | 7 - Tem mestrado ou é mestrando |
| 4 - Possui especializ. na área em que atua | 8 - Outros |

Tabela 20: Você obtém por parte da chefia um retorno adequado (positivo ou negativo), cuja preocupação maior é o de estimulá-lo(a) ao aprendizado individual e a melhorar o desempenho de seu trabalho.

RESPOSTAS	GERAL	ÁREA			TEMPO DE SERVIÇO					
		Técnica	Administrativa	Operacional	- de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 6 nos	De 6 a 9 anos	De 9 a 12 anos	+ de 12 anos
Concordo totalmente	40,7%	50,0%	31,0%	36,8%	52,9%	40,0%	29,4%	50,0%	-	45,5%
Concordo parcialmente	44,2%	42,1%	44,8%	47,4%	29,4%	40,0%	64,7%	50,0%	33,3%	45,5%
Discordo	13,9%	5,3%	24,1%	15,8%	11,8%	20,0%	5,9%	-	66,7%	9,1%
NS/NR	1,2%	2,6%	-	-	5,9%	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	38	29	19	17	25	17	2	3	22

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

A área Técnica mostra-se mais estruturada em termos de clareza de suas obrigações e direitos, das metas e compromissos de cada setor. Mas há que se considerar a comunicação deficiente por parte da chefia nas diversas áreas, nas quais existe falta de clareza sobre a competência dos funcionários em cada setor.

A comunicação vertical ascendente, no âmbito de cada setor, é muito forte e realizada com sucesso (87,2% – Tabela 21). Apesar de esse canal estar aberto, nem sempre as argumentações dos funcionários são aceitas com facilidade pela chefia do setor (41,9% – Tabela 21). As opiniões e sugestões são aceitas parcialmente (52,3% – Tabela 22).

Tabela 21: Você tem livre acesso para relatar verbalmente ao seu chefe o que vem realizando.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	87,2%	88,5%	84,0%	50,0%	91,4%	88,2%	100%	72,7%	100%	88,9%	100%
Concordo parcialmente	10,5%	11,5%	8,0%	25,0%	8,6%	5,9%	-	27,3%	-	11,1%	-
Discordo	2,3%	-	8,0%	25,0%	-	5,9%	-	-	-	-	-
NS/NR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

- | | |
|--|--|
| 1 - 2º grau completo | 5 - Possui especialização fora da área em que atua |
| 2 - Superior incompleto | 6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua |
| 3 - Superior completo | 7 - Tem mestrado ou é mestrando |
| 4 - Possui especializ. na área em que atua | 8 - Outros |

Tabela 22: Quando suas opiniões e sugestões são aceitas pela sua chefia, são colocadas em prática sem restrições.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	36,1%	37,7%	32,0%	-	28,6%	47,1%	50,0%	45,5%	-	55,6%	-
Concordo parcialmente	52,3%	54,1%	48,0%	75,0%	54,3%	52,9%	50,0%	36,4%	100%	33,3%	100%
Discordo	8,1%	6,6%	12,0%	25,0%	8,6%	-	-	18,2%	-	11,1%	-
NS/NR	3,5%	1,6%	8,0%	-	8,6%	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

- | | |
|--|--|
| 1 - 2º grau completo | 5 - Possui especialização fora da área em que atua |
| 2 - Superior incompleto | 6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua |
| 3 - Superior completo | 7 - Tem mestrado ou é mestrando |
| 4 - Possui especializ. na área em que atua | 8 - Outros |

A comunicação entre os funcionários de cada setor flui com dificuldade. O processo de comunicação apresenta ruído (9,3% – Tabela 23). Os funcionários dos setores procuram comunicar-se entre si para obter informações gerais de

caráter administrativo de todo o setor (59,3% – Tabela 24), mas isto não ocorre em sua totalidade (37,2% – Tabela 24).

Tabela 23: A distorção, isto é, a alteração dos sentidos das mensagens tende a ocorrer nas comunicações entre funcionários em seu setor.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	9,3%	8,2%	12,0%	-	14,3%	11,8%	-	-	-	-	50,0%
Concordo parcialmente	40,7%	45,9%	28,0%	25,0%	42,9%	35,3%	16,7%	54,5%	-	55,6%	50,0%
Discordo	47,7%	42,6%	60,0%	75,0%	40,0%	52,9%	83,3%	36,4%	100%	44,4%	-
NS/NR	2,3%	3,3%	-	-	2,9%	-	-	9,1%	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

- | | |
|--|--|
| 1 - 2º grau completo | 5 - Possui especialização fora da área em que atua |
| 2 - Superior incompleto | 6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua |
| 3 - Superior completo | 7 - Tem mestrado ou é mestrando |
| 4 - Possui especializ. na área em que atua | 8 - Outros |

Tabela 24: Os funcionários do setor procuram comunicar-se entre si, para obter informações gerais de caráter administrativo de todo o setor.

RESPOSTAS	GERAL	SEXO		FORMAÇÃO ACADÊMICA							
		F	M	1	2	3	4	5	6	7	8
Concordo totalmente	59,3%	65,6%	44,0%	75,0%	57,1%	70,6%	50,0%	54,5%	50,0%	55,6%	50,0%
Concordo parcialmente	37,2%	31,1%	52,0%	25,0%	37,1%	29,4%	50,0%	45,5%	50,0%	33,3%	50,0%
Discordo	2,3%	1,6%	4,0%	-	2,9%	-	-	-	-	11,1%	-
NS/NR	1,2%	1,6%	-	-	2,9%	-	-	-	-	-	-
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	86	61	25	4	35	17	6	11	2	9	2

Fonte: Pesquisa direta/Maio de 2001

Legenda:

- | | |
|--|--|
| 1 - 2º grau completo | 5 - Possui especialização fora da área em que atua |
| 2 - Superior incompleto | 6 - Fazendo especializ. fora da área em que atua |
| 3 - Superior completo | 7 - Tem mestrado ou é mestrando |
| 4 - Possui especializ. na área em que atua | 8 - Outros |

6.2 Considerações finais da pesquisa

A busca pela excelência na comunicação norteia-se, primeiramente, pelo indivíduo e pelas suas ações com o seu ambiente.

Máquinas, ferramentas ou a mais alta tecnologia não serão suficientes, se o recurso humano de uma empresa não estiver devidamente capacitado para o

trabalho. Isto envolve não apenas o treinamento e a atualização dos conhecimentos do funcionário, mas o desenho de uma nova estrutura institucional. Compreende, também, a modificação da cultura organizacional em decorrência de mudanças a serem efetuadas nas relações de trabalho. Significa mudanças de comportamento.

As cinco disciplinas abordadas por Peter Senge e citadas no Capítulo 2, Seção 2.3 Inovação na Organização, são propostas para o desenvolvimento da aprendizagem individual, o qual deve ser colocado em prática num trabalho conjunto em toda instituição. Neste sentido, deve haver mudanças nas políticas de gestão de recursos humanos para o desenvolvimento de pensamento próprio e para torná-los capazes de tomar decisões e de assumir responsabilidades, com espírito criativo e inovador. Como proposta, é apresentada na próxima seção a implantação de uma Intranet.

A partir da conscientização de que as organizações são sistemas e passam por processos de auto-organização, é possível estabelecer um elo de consistência entre os elementos da organização.

As informações precisam ser canalizadas e estar à disposição daqueles que dela necessitem no momento oportuno. Existem várias ferramentas no mercado e a escolha que se faz, no momento, é da utilização da Intranet, como será abordada na Seção 6.3.

Dentro do que se propõe, recomenda-se estabelecer padrões de interação e conectividade entre os funcionários para que haja uma maior sinergia entre eles.

As contradições, os conflitos e as ambigüidades devem servir de fontes de criatividade e inovação.

Deve-se entender que as mudanças irão ocorrer por todo o tempo e que os indivíduos devem estar preparados para tal. Um canal fluente de comunicação proporcionará a atualização das informações constantemente e deixará disponível o conhecimento de toda instituição para seu uso. Somente a partir de um processo contínuo de ajustes e adaptações a organização poderá aprender.

O maior valor que uma organização possui hoje é o conhecimento que se produz dentro dela. Esse conhecimento não pode ser perdido dentro da organização.

Portanto, para a busca da excelência na comunicação, algumas ações devem ser consideradas, reforçando a proposta de implantação da Intranet:

1. Procurar permanentemente capacitar e qualificar as pessoas para que a instituição atinja processos de inovação.
2. Todos os membros da instituição devem compartilhar do processo de aprendizagem; não há como fragmentar grupos neste processo.
3. Os objetivos da instituição devem ser claros, explicitados e partilhados; os objetivos individuais de autodesenvolvimento e da instituição de desenvolvimento organizacional devem ser congruentes.
4. A comunicação deve ser intensa entre todas as pessoas, setores, departamentos, áreas, níveis, para a criação de competências interdisciplinares.

5. Desenvolvimento de uma visão sistêmica e dinâmica dos processos organizacionais.

Com base na bibliografia utilizada e na pesquisa de campo realizada, sugere-se a implantação de uma Intranet que será discutida na seção seguinte.

6.3 Proposta de implantação

A proposta, considerando a literatura estudada e os resultados obtidos na pesquisa de campo, é da implantação de uma Intranet.

O processo de comunicação pode, assim, ter como ferramenta de suporte um sistema de informações baseado em tecnologia *web*, cujo ambiente favorece a colaboração.

A Intranet é uma ferramenta de comunicação marcada pela facilidade de uso. Considera-se que se inicia, neste ambiente, a construção da memória organizacional do INESP, em que documentos, normas, experiências e relatórios podem ser armazenados para posterior acesso.

A explanação sobre a Gestão do Conhecimento anteriormente feita no Capítulo 2, seção 2.4.1, ilustrou um mercado de *software* direcionado à Gestão do Conhecimento que está cada vez mais crescente. Estudos sobre esses programas demonstram que um produto isolado pode não ser a única e melhor solução. (Baroni e Ferreira, 2000)

Para a escolha de uma ferramenta devem ser consideradas as particularidades da organização, sua cultura, seus aspectos estruturais e tecnológicos. O contexto organizacional precisa ser levado em conta no

momento de se optar por uma tecnologia que atenda às necessidades da organização.

Talvez a dificuldade que se pode encontrar em utilizar uma Intranet envolve a navegação pela enorme quantidade de documentos (Davenport e Prusak, 1998, p. 150). O que certamente não seria um empecilho para o uso dessa tecnologia, uma vez que houvesse um cuidado neste sentido, apoiando-se em mecanismos de busca eficientes e em uma metodologia que orientasse o armazenamento do conteúdo a ser disponibilizado.

A tecnologia da informação propicia que o conhecimento de uma pessoa seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização, afirmam os autores Davenport e Prusak (1998, p.151). E garantir que esse processo funcione permite que novos conhecimentos sejam gerados.

“A mais valiosa função da tecnologia na Gestão do Conhecimento é estender o alcance e aumentar a velocidade da transferência do conhecimento” (Davenport e Prusak, 1998, p. 151). Sob esta ótica, a tecnologia funcionaria para agilizar e acelerar a transferência também de informações dentro de um processo de comunicação baseado na *web*.

A *web* permite que a publicação de informações seja acessada por plataformas diferentes de computador, com recursos multimídia e para exibir conhecimentos que levem a outros conhecimentos por meio do hipertexto.

Os autores Davenport e Prusak (1998, p. 159) recomendam que para quem estiver iniciando um projeto de Gestão do Conhecimento que envolva publicação, discussão e pesquisa, que use a *web* pela trajetória de

amadurecimento que se vislumbra e pela facilidade de ser dominada pelos seus usuários.

A Intranet como uma tecnologia baseada na *web* pode servir, portanto, de um caminho inicial na Gestão do Conhecimento como também propiciar a busca pela excelência na comunicação pelas facilidades e vantagens que ela proporciona.

6.3.1 Objetivos

Implantando-se a Intranet na Instituição, têm-se como objetivos o aprimoramento da comunicação, o estabelecimento de trocas permanentes de experiências entre os membros e o início da gestão do conhecimento da organização.

6.3.2 Justificativa

Dentre todos os recursos existentes, a escolha pela Intranet se dá pelas viabilidades que podem ser apontadas:

1. Viabilidade Política: acredita-se que haja um comprometimento da alta direção da Instituição para a implantação de um projeto que pretenda trazer melhorias no processo comunicacional.
2. Viabilidade Tecnológica: o uso desta tecnologia é viável, pois a Instituição já possui uma rede de computadores instalada, além de ser provedora da Internet. O servidor *web* poderá ser o repositório de conteúdo.

- 3. Viabilidade de Recursos Humanos: um gerente ou um chefe de setor poderá ser o responsável geral pela implantação. Formação de equipe de analistas de informação para modelar, pesquisar, coletar, estruturar e organizar informações. Equipe de apoio em infra-estrutura para dar suporte aos componentes tecnológicos. Formação de um grupo ou comitê gestor formado pelos diversos setores da Instituição para negociar prioridades, decidir alternativas, justificar investimentos e contornar resistências. Estruturação de um fórum estratégico de planejamento para que resultados, desempenho e custos sejam discutidos de forma alinhada com a estratégia da Instituição.

6.3.3 Projeto-piloto

A proposta de implantação de uma Intranet na Instituição baseia-se na realização de um projeto-piloto.

Esse piloto abrangeria alguns temas selecionados, formas definidas e com alguns usuários, em condições controladas, visando a avaliar a viabilidade e eficácia do piloto (Teixeira Filho, 2000).

Para a elaboração do projeto-piloto, sugere-se o seguinte roteiro apresentado no quadro 6.1:

Quadro 6.1: Roteiro para elaboração do projeto-piloto

Passo	Ação
1.	Seleção de um tema estratégico.
2.	Formação de equipes para o projeto-piloto.

Passo	Ação
3.	Mapeamento preliminar das fontes de informação.
4.	Estruturação do conteúdo referente ao tema.
5.	Coleta de informações nas fontes identificadas.
6.	Alimentação da base de dados.
7.	Disponibilização do conteúdo para a equipe do projeto-piloto.
8.	Análise de informações.
9.	Divulgação dos resultados na Intranet para a comunidade de usuários do projeto-piloto.
10.	Avaliação do projeto-piloto.
11.	Planejamento do ciclo de expansão.

Fonte: Adaptado de Teixeira Filho, 2000, p.135.

De acordo com Davenport e Prusak, alguns requisitos usuais necessários incluem:

1. Ferramentas de editoração *Hypertext Markup Language* (HTML) para a geração de documentos na *web*.
2. Sistema de banco de dados relacional para armazenar os documentos.
3. Mecanismos de localização e recuperação dos documentos.
4. Método para gerir o “metaconhecimento” que descreve e facilita o acesso ao conhecimento obtido.
5. Navegador (*browser*).
6. Servidor *web*.

Alguns cuidados devem ser observados, como a escolha de conteúdos a fim de não se mesclarem a temas prosaicos num repositório de conhecimento.

A equipe de Analistas de Informação encarregar-se-á dos conteúdos a serem publicados.

Um bom dicionário possibilita interligar os termos usados na estruturação do conhecimento aos termos empregados pelo usuário.

O mapeamento de competências pode ser iniciado neste ambiente o que permitirá conhecer quem sabe o quê dentro da organização. Dessa forma, contribuirá para que pessoas certas sejam contatadas para executar uma determinada tarefa a partir do seu perfil profissional.

A proposta pela implantação de uma Intranet na instituição em estudo não pretende ser única. A partir dessa iniciativa, outras propostas poderão surgir ou mesmo o aprimoramento da Intranet utilizando *softwares* específicos. Como mencionado na seção 2.4.1 do Capítulo 2, outras ferramentas poderão ser usadas para a gestão do conhecimento procurando, necessariamente, atingir um processo de comunicação mais eficiente.

Cabe, neste momento, escolher uma tecnologia que não envolva custos adicionais para a instituição, partindo do que seja viável e possível de ser executado. Assim, a Intranet passa a ser uma ferramenta coadjuvante na busca da excelência na comunicação.

Concluindo, a nova economia não está na tecnologia, seja ela o microchip ou a rede mundial de telecomunicações. Está na mente humana.

Alan Weber

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste Capítulo, serão tiradas as conclusões de todo o trabalho e apresentadas sugestões para futuras pesquisas.

7.1 Conclusões

Concluir um trabalho de dissertação é algo difícil, se se considerar que nada foi terminado. Pelo contrário, o trabalho desenvolvido propõe que se inicie, na Instituição em estudo ou em outra organização que se deseje, a implantação de um modelo de comunicação eficiente.

Em todo o trabalho e pelas referências bibliográficas consultadas, observou-se uma preocupação em se pensar uma organização em processo de constante mudança. E, neste sentido, a busca da excelência na comunicação é um processo constante e algumas medidas devem ser adotadas no INESP:

1. Adotar a padronização no processo comunicacional para que todos os funcionários possam acompanhar as tarefas que são executadas.
2. Tornar evidente os objetivos da Instituição, deixando claras as metas e compromissos de cada setor e da Instituição como um todo.

3. Estimular e motivar os funcionários para o trabalho visando ao seu maior envolvimento para que as implementações aconteçam naturalmente, sem imposições de “cima para baixo”.
4. Promover o uso de ferramentas de comunicação já disponíveis.
5. Implantar o Projeto-piloto da Intranet e, após avaliação, ampliá-lo envolvendo toda a Instituição.

O grande desafio lançado ao identificar e propor ações necessárias para a excelência na comunicação entre os indivíduos e para o fortalecimento da gestão organizacional é o de estabelecer uma relação permanente entre os recursos humanos, físicos e tecnológicos da Instituição. Não basta possuir funcionários altamente capacitados, constantemente requalificados, se o ambiente onde trabalham não propicie o desenvolvimento de suas competências. Não adianta oferecer recursos tecnológicos de última geração em salas rigorosamente planejadas, se não houver pessoas capacitadas para usá-los eficientemente.

Grande ênfase deve ser dada ao ambiente organizacional de colaboração em que o conhecimento seja disponibilizado para todos da organização.

O clima da organização deve estimular a criatividade e inovação dos indivíduos, possibilitando o empreendedorismo de novas idéias.

É dentro desse espírito de inovação que se renova a cultura organizacional, havendo o compartilhamento de novas idéias e valores entre seus membros. Quando há a disseminação das novas idéias, os dispositivos comunicacionais (cartas, memorandos, jornal mural, *house organs* etc.) e as tecnologias de informação e de comunicação (correio eletrônico, listas de

discussão *online*, páginas da *web* etc.) são ferramentas importantes para o planejamento, a implementação, a avaliação das atividades da organização e, sobretudo, para o processo de aprendizagem.

Os processos comunicacionais, a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento na Instituição fazem parte de um sistema integrado. Não podem ser vistos como elementos isolados, mas que se relacionam de forma a atingir os objetivos de todo o Campus.

7.2 Sugestões para futuras pesquisas

Como sugestões para futuras pesquisas podem ser apontadas aquelas que possam aprofundar e aperfeiçoar as conclusões obtidas neste trabalho por meio de análises mais detalhadas.

Primeiramente, no que diz respeito a projeto de gestão do conhecimento que envolva não apenas a adoção de práticas gerenciais, mas, também, um grau elevado e importante de compreensão e estímulo aos processos humanos básicos de criação e aprendizado. Assim, os funcionários da Instituição poderiam ser melhor alocados naquilo que melhor sabem fazer ou incentivados a se aprimorar no que possuam deficiências.

Outro estudo seria o aprofundamento sobre escolhas de ferramentas capazes de gerenciar toda informação que circula dentro da Instituição, da que entra na Instituição e sai dela. O desenvolvimento de um projeto de Memória Organizacional visando ao registro de forma acessível do acervo de conhecimentos da organização. Dessa forma, eliminar-se-ia a repetição de muitas tarefas, pois haveria o registro de ações ou métodos já adotados.

Em cursos de graduação em Administração e áreas afins, a estrutura curricular poderia beneficiar-se ao incluir em suas disciplinas o desenvolvimento da capacidade criativa, do aprendizado em grupo e do “aprender a aprender”, fatores indispensáveis no ambiente empresarial.

Por fim, sugere-se o estudo de políticas e iniciativas públicas que possam promover o empresariado nacional com incentivos à P&D e treinamento de funcionários; redefinição de políticas educacionais e pedagógicas associadas à formação de mão-de-obra capaz de aprender continuamente; desenvolvimento de estudos e práticas gerenciais associadas à Gestão do Conhecimento.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

AGRASSO NETO, Manoel. **Avaliação do Papel da Tecnologia de Informação (TI) no Processo de Mudança Organizacional através da simulação de aplicação a um caso real.** 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

AMBONI, Nério. **Liderança, Comunicação e Clima Organizacional: Um estudo comparativo dos Centros e Departamentos de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina.** 1986. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ARANHA, M. L. de A.; MARTINS, M. H. P. **Filosofando:** introdução à filosofia. São Paulo: Moderna, 1986.

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: HOWARD, R. **Aprendizado organizacional:** gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. mai./jun. 1991, p. 185-203.

ARISTÓTELES. Textos selecionados. Vol. 1. **Coleção Os Pensadores.** São Paulo: Abril Cultural, 1978.

BALIEIRO, SILVIA. O PABX foi parar no celular. **Info Exame.** São Paulo, ano 15, n. 172, p. 76, jul. 2000.

BARBOSA, Eduardo Fernandes. **Gerência da Qualidade Total na**

Educação. Fundação Christiano Ottoni. UFMG, Belo Horizonte. s/a .
Localização do documento: Anexo II – 7 Ferramentas do Controle de
Qualidade (Fotocópia tirada em Varginha - FEPESMIG3 da disciplina do
Prof. Gregório Varvakis).

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1966.

BARONI, Rodrigo e FERREIRA, Marta, **Aplicações de Softwares de
Gestão do Conhecimento:** tipologia e usos. Dissertação de Mestrado
apresentada na Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal
de Minas Gerais, Belo Horizonte, novembro/2000.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. **Mudança estrutural no fluxo do
conhecimento:** a comunicação eletrônica. Print ISSN 0100-1965, Ciência
da Informação, v. 27, n.2, Brasília, 1998. Acesso em: 12 set. 2000.

BEMFICA, Juliana do C. BORGES, Mônica E. N. Aprendizagem
organizacional e informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3,
set./dez. 1999. Disponível em : <<http://www.ibicit.br/cionline>>. Acesso em: 04
mar. 2001.

BENJAMIM, W., HORKHEIMER, M., ADORNO, T. W., HARBEMAS, J.
Textos selecionados. **Coleção Os Pensadores.** São Paulo: Abril Cultural,
1980.

BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação Interna como fator
estratégico nos Processos de Mudança.** Monografia apresentada ao
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de
Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. s.a.

BERLO, David K. **O Processo de Comunicação**. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1960.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Tradução de Francisco M. Guimarães. 3.^a Ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1977.

BERENT, Paul H. A entrevista em profundidade. Traduzido por Sérgio P. de Queiroz Cotrim. **Biblioteca on-line**. Curso de Metodologia de Pesquisa oferecido pelo PPGEF – UFSC, out. a dez. 2000. Disponível em <www.cotrim.com/cdrom/entrevista/entrevista.htm> e em <server.led.br/metodologia2>. Acesso em: 07 out. 2000.

BORGES, Mônica E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, 1995. Disponível em :<<http://www.ibicit.br/cionline>>. Acesso em: 04 mar. 2001.

BRESCIANI FILHO, Ettore. Processo de criação organizacional e processo de auto-organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, set./dez. 1999. Disponível em :<<http://www.ibicit.br/cionline>>. Acesso em: 04 mar. 2001.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

CAMPOS, M. de B. *et.al.* **Construtivismo**. Disponível em: <<http://penta.ufrgs.br/~marcia/piaget/constru1.htm>>. Acesso em: 07 jul. 2001.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. Tradução Álvaro Cabral. São Paulo: Editora Cultrix, 1982.

_____ **O Tao da Física**: um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental. Tradução de José Fernandes Dias. São Paulo: Editora Cultrix, 1983.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. Gestão de competências: uma nova (?) abordagem em recursos humanos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 163-171, set./out. 1998.

Como se comunicar com eficácia. Edição American Management Association, AMACON. Tradução de Mônica Magnani Monte. Série Trabalho Eficaz. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

CESCA, Cleusa Gertrudes Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 1995. – (Coleção Novas Buscas em Comunicação; v. 49).

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979. 2 vol.

CROCHIK, José Leon. **O computador no ensino e a limitação da consciência**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais**: Tecnologia da Informação e a Empresa do Século XXI. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as

organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

DEEP, Samuel D. **Human relations in management**. New York: McMillan Publishing, 1978.

DELEUZE, G. e Guattari, F. **Qu'est-ce que la philosophie?** Paris, Minuit, 1991. (Fotocópia)

DERTOUZOS, M. **O que será:** como o novo mundo da informação transformará nossas vidas. Tradução de Celso Nogueira. 1ª. reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

DRUCKER, Peter F. A nova sociedade das organizações. *In*: HOWARD, R. **Aprendizado organizacional:** gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. set./out. 1992, p. 3-17.

_____. **A nova era da Administração**. 5ª.ed. Tradução de F. R. Nickelsen Pellegrini. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.

Enciclopédia Compacta Isto É - Guinness de Conhecimentos Gerais. Editora Três Ltda.: São Paulo, 1995. Título Original: The Concise Guinness Encyclopedia. Publicada originalmente em 1993, Inglaterra. "Guinness" é uma marca registrada da Guinness Publishing Limited.

Enciclopédia da Ciência. Editora Globo S.A.: Pirituba, 1993. Título original: The Dorling Kindersley Science Encyclopedia. Publicada originalmente Dorlin Kindersley Ltd. London, 1993.

FARACE, et al. **Communicating and organizing**. United States of America:

Addison-Wesley, 1977.

FERREIRA, Waldir. Comunicação dirigida: instrumento de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Editora Pioneira, 1999. p. 71-81.

FIALHO, F. A. P., COELHO, C. C. de S. R. **Organizações como Sistemas Complexos**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <fialho@eps.ufsc.br> em 22 set. 2000.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura Organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Editora Pioneira, 1999. p. 37-45.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: As experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2ª. ed. Editora Atlas S.A.: São Paulo, 1997.

FREUD, Sigmund. Textos selecionados. **Coleção Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

GUATTARI, Félix. Falação em torno de velhas estruturas e novos sistemas. In: _____. **Revolução Molecular**: pulsações políticas do desejo. São Paulo, Brasiliense, 1981, p. 157-164. (Fotocópia)

GUIDA, Frederico A. **Panorama da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian S. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1971.

HAIRE, Mason. **Psicologia Aplicada à Administração**. Tradução de José Neves de Sousa Pacheco. 2^a. ed. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. Livraria Pioneira Editora: São Paulo, 1974.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HOWARD, R. *et al.* **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

IANHEZ, João Alberto. Relações Públicas nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999. p. 155-162.

KASTRUP, Virgínia. **A produção da subjetividade na era da informática e a questão do ambientalismo**. Disponível em: <<http://www.psicologia-online.org.br/psicoinfo.html>>. (Fotocópia)

KASTRUP, Virgínia. Autopoiese e Subjetividade. Sobre o Uso da Noção de Autopoiese por G. Deleuze e F. Guattari. *In*: **Revista do Departamento de**

Psicologia – Universidade Federal Fluminense, V. 7, nº 1, 1995, p. 86-98.

(Fotocópia)

KATZ, Daniel, KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KRAUSZ, Rosa R. **Manual de Aplicação e Interpretação**. Diagnóstico Organizacional: Forma I e Forma II. São Paulo: Casa do Psicólogo Livraria e Editora Ltda., 1994.

KOONTZ, Harold, O'DONNEL, Cyril. **Princípios de Administração**. São Paulo: Pioneira, s/d.

KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Editora Pioneira, 1999. p. 26-36.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

LITTERER, Joseph. **A análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1965.

LEITÃO, Sérgio P., MARTINS, Alexandre C. L. Organização de aprendizagem e teoria de autopoiese. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 4, p. 108-134, jul./ago. 1998.

LÉVY, Pierre. **O que é virtual?** Tradução de Paulo Neves. 1.^a ed., 2.^a reimpressão. São Paulo: Editora 34, 1998.

LITTERER, Joseph. **A análise das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1965.

MACEDO, Tonia M. B.. Redes informais nas organizações: a co-gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 1, jan./abr. 1999. Disponível em :<<http://www.ibicit.br/cionline>>. Acesso em: 04 mar. 2001.

McGEE, James, PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. 7.^a ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

MORESI, Eduardo A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em :<<http://www.ibicit.br/cionline>>. Acesso em: 04 mar. 2001.

MOREIRA, Maria Isabel. Conversa vai, conversa vem.... **Info Exame**. São Paulo, ano 15, n. 169, p. 92-93, abr. 2000.

_____. Bate-papo no trabalho. **Info Exame**. São Paulo, ano 15, n. 169, p. 95, abr. 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1.^a ed., 5.^a tiragem. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

NASSAR, Paulo. O uso das novas tecnologias. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**: como utilizar

adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Editora Pioneira, 1999. p. 125-136.

NAVEIRA, Ruben Bauer. Caos e complexidade nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 69-80, set./out. 1998.

NEWSTRON, et al. **A contingency approach to management readings**. New York: McGraw-Hill, 1975.

NÓBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica**. 2.^a ed. revista. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7^a ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PAAS, Leslie Christine. **A integração da abordagem colaborativa à tecnologia Internet para aprendizagem individual e organizacional no PPGE**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Mudança estratégica em uma organização hospitalar: Um estudo de caso dos últimos 20 anos**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis. Disponível em: <www.eps.ufsc.br/diserta96/Mauricio/index/index.htm#sumario> Acesso em: 29 dez. 2000.

PEREIRA, Ricardo Eduarte. Relações Públicas de resultados. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas:** como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Editora Pioneira, 1999. p. 82-94.

PESSOA, Walter. **A Coleta de Dados na Pesquisa Social Empírica:** regras práticas para a construção de questionários. Disponível em www.cgnet.com.Br/~walter/artigo.html Biblioteca on-line do curso de Metodologia de Pesquisa oferecido pelo PPGEF – UFSC (acessado em 07/10/00 <server.led.br/metodologia2>).

PRIGOGINE, Ilya. Ciência, Razão e Paixão. Disponível em <www.sae.gov.br/cee/ci_raz.htm>. **Biblioteca on-line.** Curso de Metodologia de Pesquisa oferecido pelo PPGEF – UFSC, out. a dez. 2000. Disponível em <www.cotrim.com/cdrom/entrevista/entrevista.htm> e em <server.led.br/metodologia2>. Acesso em: 07 out. 2000.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações administrativas.** 1.^a ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

REGGIANI, Lucia. 10 tecnologias quentes em 2001. **Info Exame.** São Paulo, ano 16, n. 178, p. 40, jan. 2001.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial Ltda., 1986.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo**. Tradução: Wiktor Wajntal e Isabel C. Weippert. São Paulo: Atlas, 1981.

SCHNITMAN, Dora Fried. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1996. (Fotocópia)

SCHWEITZER, Alessandra. **Ferramentas para a educação apoiada na Internet**. Florianópolis, UFSC, 1999.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. Tradução OP Traduções. 5ª. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

_____. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 2ª. ed. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SOUSA, Ivan S. F. de. A pesquisa e problema de pesquisa: quem os determina? [on-line] Disponível na Internet: www.sede.embrapa.br/novidade/publica/textdise1.htm Biblioteca on-line do curso de Metodologia de Pesquisa oferecido pelo PPGE – UFSC (Disponível em <server.led.br/metodologia2>. Acesso em: 07 out 2000.

SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets**, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1997.

TEIXEIRA, J. de F. **Mentes e Máquinas**: uma introdução à ciência cognitiva. Porto Alegre: Editora Artes Médicas, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. Tradução de Eduardo Francisco Alves. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1994.

UNTERSEHER, Fred; HANSEN, Jeannene; SCHLESINGER, Bob; ROSS Books. **Holography Handbook, Making Holograms the Easy Way**. Disponível em: <www.eba.ufmg.br/hololab/>. Laboratório Holográfico do Departamento de Artes Plásticas da Escola de Belas-Artes da UFMG, 1987. Acesso em: 02 fev. 2001.

VALSANI, Flávio. Novas formas de comunicação interna. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Editora Pioneira, 1999. p. 178-188.

VARELA, F. **Autonomie et connaissance**. Paris, Seuil, 1989, p. 40 (Fotocópia)

VARELA, Francisco. **A Individualidade**: A Autonomia do Ser Vivo, p. 105-112. (Fotocópia)

VASCONCELOS, Eduardo e HEMSLEY, James R. **Estrutura das**

Organizações. São Paulo: Pioneira, 1986.

VEYNE, p. VERNARETT, J. p., DUMONT, L., et al. **Indivíduo e Poder.** Lisboa, Edições 70. (Fotocópia)

WEBER, Max. Textos selecionados. **Coleção Os Pensadores.** São Paulo: Abril Cultural, 1980.

WHITAKER, Randall. **Tutorial Introdutório Autopoiese e Atuação.** Tradução e Adaptação Cristina Magro e Antônio Marcos Pereira, UFMG. Universidade Federal da Bahia, Maio de 1997. Disponível em: <www.lcc.ufmg.br/autopoiese/Tutorial.htm>. Acesso em: 23 set. 2000 .

ANEXOS

Anexo 1: Diagnóstico organizacional

O Anexo 1 corresponde ao questionário de "Diagnóstico Organizacional" aplicado, em novembro de 1999, pela aluna Juliana Pinto Corgozinho, do décimo período do curso de Psicologia do INESP, para 29 funcionários do Corpo Administrativo do INESP.

Anexo 2: Gráfico

O Anexo 2 mostra o Resultado do Diagnóstico Organizacional.

Anexo 3: Gráfico

O Anexo 3 ilustra o percentual das variáveis apontadas no questionário.

Anexo 4: Questionário de pesquisa

O Anexo 4 é o questionário utilizado para a coleta dos dados.

Anexo 1: Diagnóstico organizacional – Forma I – Rosa R. Krausz⁶

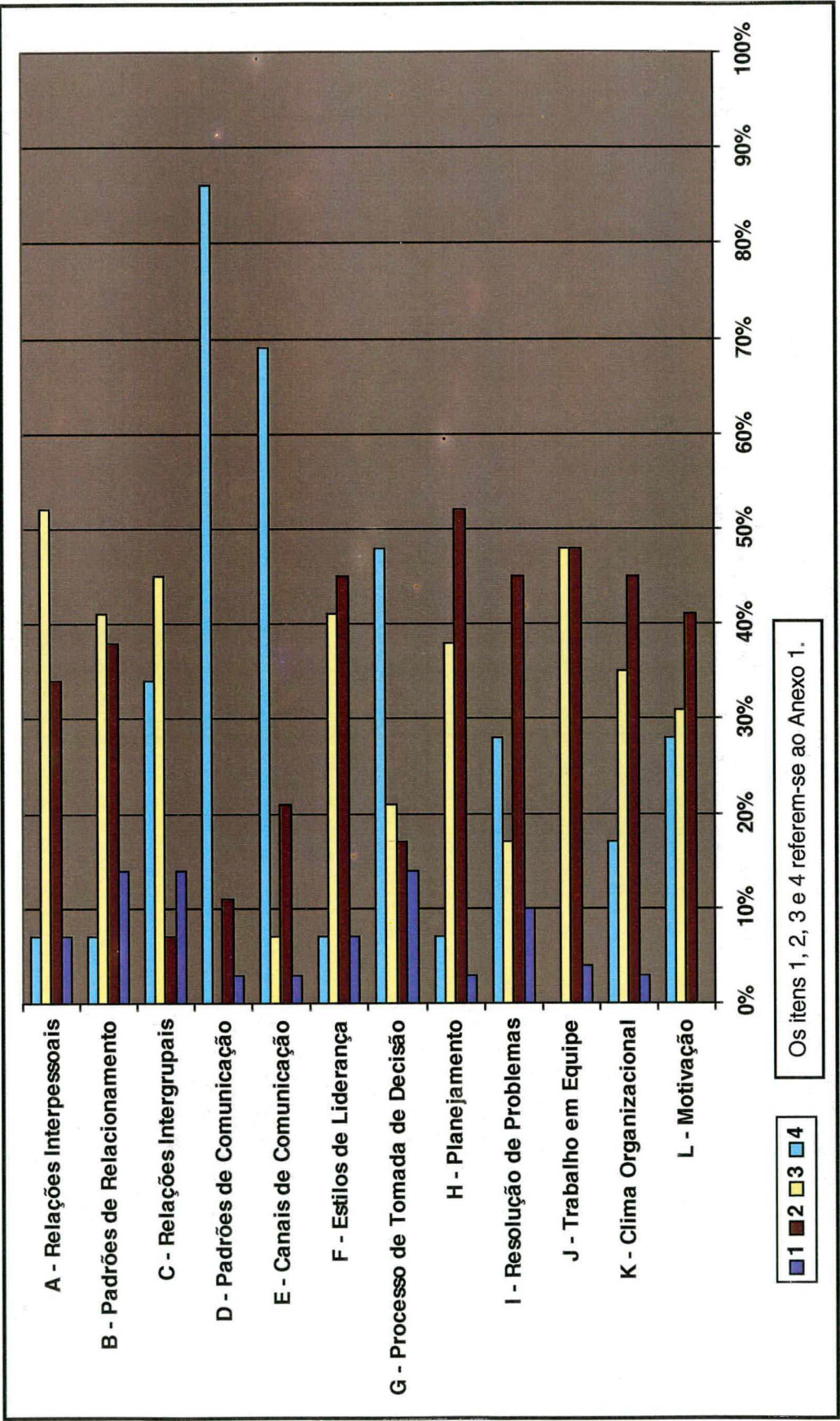
Instruções: Você deverá assinalar para cada uma das letras a opção que, de acordo com a sua maneira de ver, melhor descreve a situação presente da empresa.

Letra	1	2	3	4	
A Relações Interpessoais	<i>Raras:</i> As pessoas permanecem, sempre que possível, isoladas umas das outras.	<i>Limitadas:</i> As pessoas formam subgrupos fechados para se protegerem.	<i>Apoiadoras:</i> As pessoas aproximam-se e abrem-se com aquelas que as apóiam.	<i>Abertas:</i> Todos se sentem aceitos e há consciência da interdependência.	<input type="checkbox"/>
B Padrões de Relacionamento	<i>Necessário:</i> As pessoas relacionam-se o mínimo necessário para manter o seu emprego.	<i>De interesse:</i> As pessoas relacionam-se apenas com aquelas que lhes interessam num certo momento.	<i>Confiáveis:</i> As pessoas relacionam-se com aquelas em que confiam.	<i>Conjuntos:</i> Todos se relacionam facilmente.	<input type="checkbox"/>
C Relações Intergrupais	<i>Ocasionais:</i> O relacionamento entre áreas é ocasional.	<i>De troca:</i> As áreas se relacionam quando realizam trocas que atendam aos seus interesses específicos.	<i>De colaboração:</i> As áreas reúnem-se para resolver problemas comuns.	<i>Cooperativas:</i> As áreas cooperam tendo em vista os interesses da organização como um todo.	<input type="checkbox"/>
D Padrões de Comunicação	<i>Deficientes:</i> A comunicação é esporádica e incompleta, ocasionando perda de informações importantes.	<i>Inadequados:</i> A comunicação processa-se rigidamente, de acordo com os padrões estabelecidos.	<i>Completo:</i> Transmitem-se as informações importantes com detalhes.	<i>Fluentes:</i> Não há perda de informações e estas fluem livre e adequadamente na organização.	<input type="checkbox"/>
E Canais de Comunicação	<i>Interrompidos:</i> Há pouca comunicação entre pessoas e níveis hierárquicos. Perde-se a maior parte das informações importantes.	<i>Rígidos:</i> Predomina a comunicação formal entre os vários níveis hierárquicos e entre as pessoas de mesmo nível.	<i>Semi-aberto:</i> Nas informações rotineiras predomina a comunicação formal. Há muitos boatos e informações distorcidas.	<i>Abertos:</i> Há um mínimo de distorções. A comunicação flui entre os diferentes níveis hierárquicos e também entre as pessoas de igual nível.	<input type="checkbox"/>
F Estilos de Liderança	<i>Omisso:</i> Cada um faz o que quer. Não há coordenação de esforços.	<i>Autocrático:</i> Manda quem tem poder, obedece quem quer sobreviver.	<i>Consultivo:</i> As opiniões são solicitadas, mas as decisões cabem à cúpula.	<i>Participativo:</i> Todos os interessados participam das decisões que envolvem suas áreas respectivas.	<input type="checkbox"/>

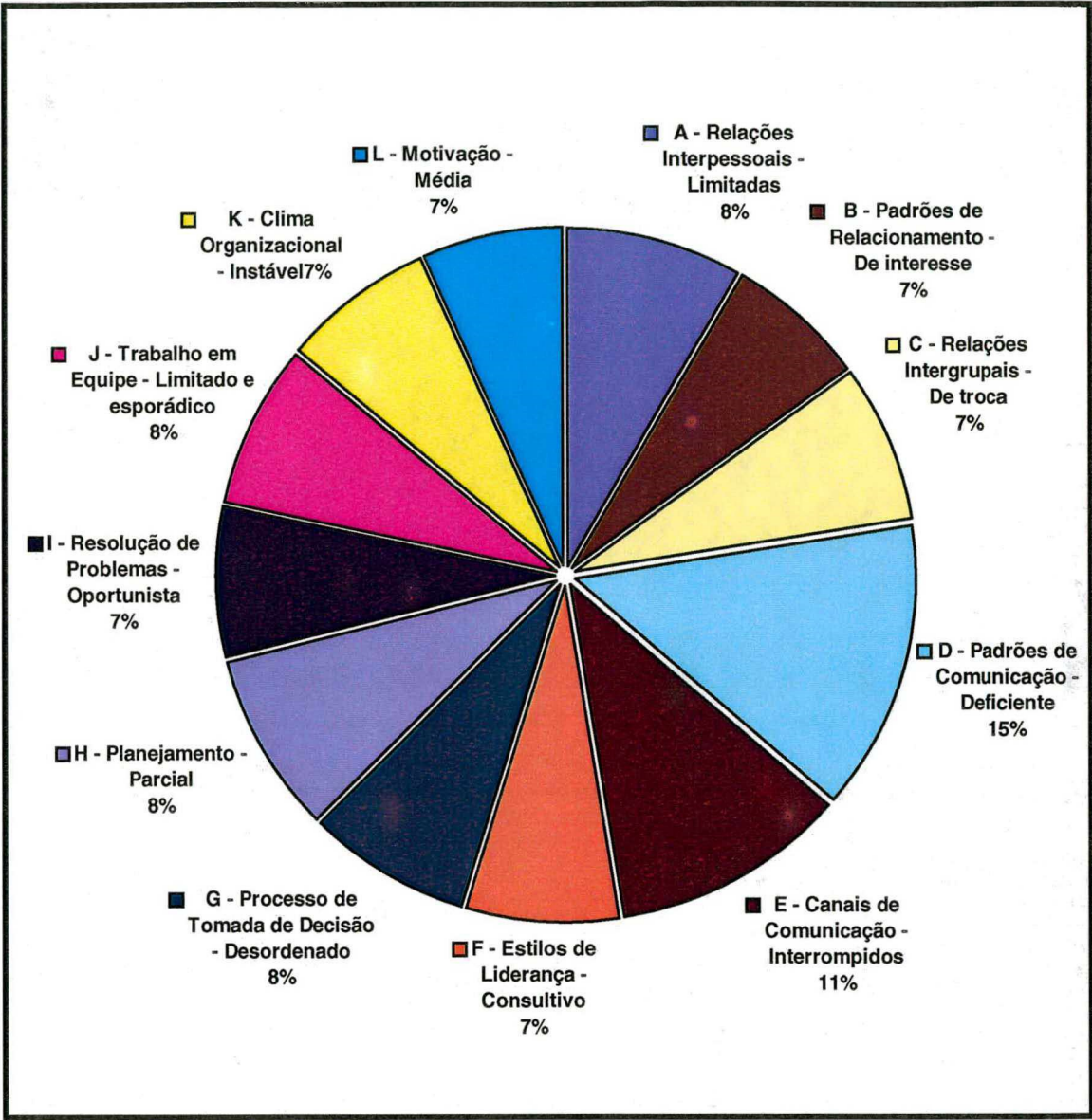
⁶ © 1994 Casa do Psicólogo Livraria e Editora Ltda. Direitos Reservados.

Letra	1	2	3	4	
G Processo de Tomada de Decisão	<i>Desordenado:</i> As decisões são tomadas ao sabor dos acontecimentos, sem coerência.	<i>Inflexível:</i> As decisões são formais, baseadas em critérios inflexíveis e pré-estabelecidos.	<i>Compartilhado:</i> Considera-se a interdependência das áreas e fazem-se consultas para informar o processo decisório.	<i>Integrado:</i> As decisões são tomadas de maneira flexível, em função da organização como um todo.	<input type="checkbox"/>
H Planejamento	<i>Ausente:</i> Não há planejamento, apenas improvisação.	<i>Por crise:</i> Só se planeja para enfrentar crises.	<i>Parcial:</i> Planeja-se apenas com base em dados já existentes e disponíveis.	<i>Sistemático:</i> Planeja-se com o apoio de um sistema de coleta de dados atualizado e adequado.	<input type="checkbox"/>
I Resolução de Problemas	<i>Ocasional:</i> Os problemas acumulam-se e as soluções são ocasionais.	<i>Tecnicista:</i> Opta-se por soluções tradicionais ou técnicas de prestígio, mesmo que sejam inoperantes.	<i>Oportunista:</i> Os problemas são solucionados sempre que surge uma oportunidade para fazê-lo.	<i>Ordenada:</i> Um acompanhamento sistemático da realidade permite a busca e/ou antecipação da resolução dos problemas.	<input type="checkbox"/>
J Trabalho em Equipe	<i>Inexistente:</i> Cada um trabalha por si e para si.	<i>Esporádico:</i> Trabalha-se esporadicamente e em equipe, para atender a situações críticas que ameaçam a todos.	<i>Limitado:</i> Trabalha-se em equipe, apesar da falta de integração dos membros, prejudicando a sua produtividade.	<i>Integrado:</i> Trabalha-se integradamente, havendo cooperação e aceitação de todos.	<input type="checkbox"/>
K Clima Organizacional	<i>Caótico:</i> As pessoas se sentem inseguras, improdutivas e desconhecem o seu verdadeiro papel na organização.	<i>Dependente:</i> As pessoas executam tarefas e desconhecem os objetivos da organização como um todo.	<i>Instável:</i> As pessoas nem sempre estão satisfeitas com o <i>status quo</i> , mas não sabem o que fazer para mudá-lo.	<i>Saudável:</i> As pessoas estão satisfeitas com o <i>status quo</i> , mas não temem eventuais mudanças.	<input type="checkbox"/>
L Motivação	<i>Inexistente:</i> As pessoas permanecem alienadas. Não recebem <i>feedback</i> sobre seu desempenho.	<i>Baixa:</i> As atividades são rotineiras. Critica-se muito e as inovações são temidas.	<i>Média:</i> Aceitam-se sugestões de mudança, mas boa parte das pessoas procura manter a rotina. Às vezes as pessoas são elogiadas.	<i>Alta:</i> As pessoas estão sempre dispostas a aceitar novos desafios. Reconhece-se o valor e a competência de cada um.	<input type="checkbox"/>

Anexo 2: Resultado do diagnóstico organizacional



Anexo 3: Maiores percentuais



Anexo 4: Questionário de pesquisa

Divinópolis, 3 de maio de 2001.

Prezado(a) Colega,

Segue, anexo, um questionário destinado à coleta de dados para a elaboração da minha dissertação de mestrado, cujo objetivo geral é o de identificar ações necessárias para a excelência da comunicação baseada na visão de complementaridade entre o aperfeiçoamento de processos comunicacionais, a aprendizagem individual e organizacional. Trata-se, portanto, de um estudo que visa ao seu benefício e ao da Instituição.

Você levará de cinco a dez minutos para responder a ele. As respostas serão utilizadas, exclusivamente, para este fim.

Esta pesquisa conta com o apoio da direção do INESP e da presidência da FUNEDI.

Solicito que o questionário seja respondido sem a necessidade de identificação pessoal, observando o prazo de sete dias para seu recolhimento.

Sua contribuição é muito valiosa. Tal importância está relacionada à validade e à confiabilidade da pesquisa.

Agradeço-lhe a sua cooperação.

Atenciosamente,

Denise M Coronado Neves Araújo
Mestranda em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

INSTRUÇÕES PARA A 1.ª PARTE

Especifique o seu setor e assinale somente a opção em que você se enquadra.

Primeira Parte – Perfil do Profissional

1. Setor em que trabalha: _____

2. Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino

3. Quanto ao tempo de serviço na instituição?

☐ Menos de 1 ano ☐ De 1 a 3 anos ☐ De 3 a 6 anos
☐ De 6 a 9 anos ☐ De 9 a 12 anos ☐ Mais de 12 anos

4. Sobre sua formação acadêmica:

☐ 2.º grau completo ☐ Superior incompleto ☐ Superior completo
☐ Possui especialização na área em que atua ☐ Possui especialização fora da área em que atua ☐ Fazendo especialização fora da área em que atua
☐ Tem mestrado ou é mestrando ☐ Outros

5. Quanto às horas trabalhadas, você atua com:

☐ 4 horas/dia (estagiário(a)) ☐ 6 horas/dia ☐ 8 horas/dia

6. Você ocupa cargo de chefia em seu setor?

☐ Sim ☐ Não

Segunda parte – Análise da situação atual

INSTRUÇÕES PARA A 2.ª PARTE

Para cada uma das afirmações descritas, a seguir, ASSINALE O NÚMERO QUE INDICA, DE ACORDO COM SUA MANEIRA DE VER, A AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DA INSTITUIÇÃO. A escala varia de 1 a 4, com a seguinte interpretação:

1 = concordo totalmente

2 = concordo parcialmente

3 = discordo

4 = não sei responder / não tenho opinião formada

7. Muitas limitações impostas pelo seu chefe superior, isto é, regras, normas, procedimentos, diretrizes ou mesmo práticas existentes fazem com que você se amolde ou se conforme, ao invés de poder fazer seu trabalho com ampla liberdade.	1 2 3 4
8. No seu setor, você assume a responsabilidade de tomar decisões e resolver problemas sem ter de verificar cada etapa com o chefe superior.	1 2 3 4
9. Você sente que é reconhecido(a) e recompensado(a) de maneira positiva por um bom trabalho.	1 2 3 4
10. No seu setor, as coisas são bem organizadas e os objetivos da Instituição estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados ou confusos.	1 2 3 4
11. Em seu setor , a amizade/bom relacionamento é uma norma valorizada, onde você e seus colegas confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. Ou seja, existe o sentimento de que as boas relações interpessoais ou intergrupais prevalecem no ambiente de trabalho.	1 2 3 4
12. Na Instituição , você considera que a amizade/bom relacionamento é uma norma valorizada, onde você confia nos colegas de outros setores e sente apoio deles quando necessário.	1 2 3 4

13. Para você, a(s) liderança(s) existente(s) na instituição independe da posição hierárquica que a(s) pessoa(s) ocupa(m) e é(são) capaz(es) de efetuar mudanças na forma como o trabalho é organizado e conduzido.	1
	2
	3
	4
14. Seus colegas em seu setor consideram diferentes opiniões, ou seja, existe uma disponibilidade por parte deles em levantar e discutir problemas, acatando diferentes linhas de pensamento, ao invés de ignorá-las.	1
	2
	3
	4
15. Os funcionários julgam os objetivos da Instituição como estimulantes, com alto grau de comprometimento existente entre eles.	1
	2
	3
	4

Terceira parte – Tipos de Comunicação

INSTRUÇÕES PARA A 3.ª PARTE	
Para cada uma das afirmações descritas, a seguir, ASSINALE O NÚMERO QUE, AO SEU VER, MELHOR SE APLICA NA INSTITUIÇÃO. Considere como “chefia”, quando não especificado, como seu superior hierárquico. A escala varia de 1 a 4, com a seguinte interpretação:	
1 = concordo totalmente	
2 = concordo parcialmente	
3 = discordo	
4 = não sei responder / não tenho opinião formada	

16. As comunicações procedentes da chefia da Instituição são, normalmente, instruções administrativas (normas, instruções, ordens, regras, etc.), feitas com grande especificidade, por meio de ordens escritas diretas.	1
	2
	3
	4
17. O fluxo de comunicação na Instituição segue as posições de hierarquia de autoridades fixadas formalmente. Isto é, passam da direção aos chefes dos setores, dos chefes dos setores para os funcionários de cada setor.	1
	2
	3
	4
18. Você obtém por parte da chefia um retorno adequado (positivo ou negativo), cuja preocupação maior é o de estimulá-lo(a) ao aprendizado individual e a melhorar o desempenho de seu trabalho.	1
	2
	3
	4
19. A chefia, ao se comunicar com os funcionários, preocupa-se em incutir um senso de missão, clarificando as metas e compromissos do setor.	1
	2
	3
	4

20. A chefia, mediante contatos pessoais, informa aos funcionários suas obrigações e direitos como membros do setor.	1 2 3 4
21. As comunicações administrativas provenientes da chefia do setor são feitas informalmente, de modo a permitir uma compreensão plena dos compromissos dos funcionários.	1 2 3 4
22. A chefia do setor procura, informalmente, conhecer os seus problemas.	1 2 3 4
23. Você exerce o direito de apelação quando tem certeza de suas convicções, pois suas argumentações são aceitas com facilidade pela chefia do setor.	1 2 3 4
24. Você tem livre acesso para relatar verbalmente ao seu chefe o que vem realizando.	1 2 3 4
25. Existe um canal sempre aberto onde você pode fazer sugestões sobre melhorias no ambiente de trabalho.	1 2 3 4
26. Quando suas opiniões e sugestões são aceitas pela sua chefia, são colocadas em prática sem restrições.	1 2 3 4
27. A comunicação entre os colegas do seu setor é geralmente excelente, onde as informações fluem normalmente.	1 2 3 4
28. Os funcionários do setor comunicam entre si sobre tarefas comuns, para discutir e avaliar o desenvolvimento das mesmas.	1 2 3 4
29. A distorção, isto é, a alteração dos sentidos das mensagens tende a ocorrer nas comunicações entre funcionários em seu setor.	1 2 3 4
30. Os funcionários do setor procuram comunicar-se entre si, para obter informações gerais de caráter administrativo de todo o setor.	1 2 3 4